د. إسماعيل حجازي - أ. معاليم سعاد

تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات





دار أسامة
للنشر والتوزيع

تيسير الموارد البشرية

من

خلال المهارات

تـــأليف

د. اسماعيل حجازي – أ. معاليم سعاد

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

الناشر

دار أسامة للنشر و التوزيع

الأردن – عمان

- هاتف: 5658252 – 5658253
- فاكس: 5658254
- العنوان: العبدلي- مقابل البنك العربي

ص. ب: 141781

Email: darosama@orange.jo

www.darosama.net

الطبعة الأولى

2013م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2012/6/2144)

352.6 حجازي، اسماعيل

تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات/ اسماعيل حجازي، معاليم سعاد.- عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

( ) ص.

ر.أ: (2012/6/2144).

الواصفات: ادارة الموارد البشرية//الإدارة العامة/

ISBN: 978-9957-22-517-9

فهرس المحتويات

الفصل الثالث

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة :

لقد تضمن كتاب المنافسة حسب بورتر فصلا تحت عنوان ***تنافسية الأمم***، فتساءلت عن سر هذه التسمية، ولماذا لم تكن تنافسية الدول؟ لهذا كان علي البحث في مفهوم كل من الدولة والأمة. فتوصلت أن الدولة تعرف بأنها: " جماعة مستقلة من الأفراد يعيشون على وجه الاستمرار على إقليم معين، بينهم طبقة حاكمة وطبقة محكومة"[1]، في حين أن مفهوم الأمة يعبر عن: "جماعة من الناس متحدة الجنس واللغة والدين، تربط أفرادها عبر الزمن الإحساسات المتشابهة والمنافع المشتركة"[2] يظهر إذن أن مفهوم الأمة يحمل ذلك البعد الحضاري من جهة، والانتماء العقائدي من جهة أخرى، ونظام قيم محدد المعالم أيضا.

وعليه فإن البناء الفكري لم يكن لينفصل عن نظام القيم، الذي يعتبر الإطار المحدد والأساس الذي تبنى عليه أسباب التواجد، الغايات، الأهداف، الاستراتجيات والسياسات ،مما يعني أيضا أن الانتماء يشكل أحد المتغيرات الأساسية في تحديد وبناء الأعمال الإستراتجية للدول الغربية.

لذلك، وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة لدول بعدها الحضاري محدود فالسؤال الذي يطرح نفسه: ما قيمة وفعالية أعمال ومقاربات ونماذج أسست على نظام قيم في زمن معين ، مجتمع معين وفي دول لا تحمل نفس أنظمة القيم ؟ و يتعلق الأمر بالدول النامية بشكل عام، والدول الإسلامية بشكل خاص.

---

1 - محمد السويدي :علم الاجتماع السياسي (ميدانه و قضاياه)،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر1990،ص 44.

2 - محمد السويدي : مرجع سبق ذكره،ص 50.

وفضلا عن ذلك إذا كان العديد من الأبحاث في مجال التسيير عموما، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، تهمل أو تتناسى المفاهيم القاعدية للبناء المعرفي، والتي تستند أساسا إلى أنظمة القيم، فإن العديد من الدراسات الغربية تثبت أن النجاح يبنى من الداخل، ولعل خير مثال على ذلك هو جميع الأعمال اليابانية التي منها: الكايزن (kaizen) في نموذج الإنتاج تويوتا و Le Ba الياباني في تسيير المعرفة،وفي نفس السياق نجد نتيجة ميدانية أخرى تمثلت في الدراسة المقارنة التي قام بها: *Francois Geffroy et René Tijou* على مجموعة من الدول الأوربية أكدت أن:المحيط الوطني له تأثير كبير على تطبيقات تسيير الموارد البشرية[1].

ونتيجة لما سبق فإن المهنيين والباحثين في مجال التسيير في بلادنا أصبحوا ملزمين على العمل وفقا لنظام قيمهم، حتى يتمكنوا من إيجاد أفضل المقاربات لتسيير المؤسسات العربية وضمان نجاحها في ظل التحولات الحالية للمحيط والمتميزة بزيادة درجة تعقيده واحتماليته حتى قيل أن عدم ثبات المحيط هو العامل الوحيد المؤكد فيه. ولعل ضرورة تأقلم المؤسسات مع هذه التغيرات تجد دعمها الأكاديمي في الطرح الذي تقدمه نظرية الأزمات والمتمثل في كون كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة تتميز بأزمة تحول جد خاصة ،حيث يصاحبها ظهور مشاكل جديدة لا يمكن أن تحل بالأنظمة القرارية المتوفرة، كما أن التحول يتطلب ويفرض إعادة التوجيه للنقاط غير المرغوب فيها من جهة وتغيير مركز التوازن من جهة أخرى، فما كان بالأمس مصدر حياة يعد اليوم مصدرا ثانويا[2].

---

[1] *-Francois Geffroy et René Tijou: Le management des compétences dans les entreprises européennes » les différentes approches », Ed INSEP CONSULTING, Paris 2002, P63*

[2] *-Mercel Laflamme: Le Management approche systémique "théorie et cas "Ed Gaétan morin,canada1981,P33/*

بناء على ما سبق سنحاول في هذا الكتاب تقديم مساهمة في بناء نموذج لتسيير الموارد البشرية، والذي يتمثل في نموذج المهارات الافتراضية.

أهداف البحث:

والمتمثلة أساسا في :

- إثراء المكتبة العربية بمرجع في ميدان تسيير المهارات.
- المساهمة في وضع قواعد لبناء نموذج تسييري للمهارات مبني على أساس فكري عربي.

أهمية الكتاب:

في الظروف الحالية للمحيط، والمتميزة بحدة المنافسة وبزيادة الاهتمام بالموارد البشرية، أضحى الاهتمام الأكبر للباحثين والمسيرين هو البحث عن الحلول المناسبة، إما بتطوير ما هو متوفر من أدوات وطرق ومقاربات، أو بإيجاد أدوات وطرق ومقاربات أخرى.

غير أن تحول مفهوم التسيير إلى مفهوم فن النمذجة دفع بالأبحاث التسييرية إلى النمذجة، وعليه جاء هذا البحث كمساهمة أكاديمية ضمن هذا التوجه التسييري، لكن من منطلق فكري محلي وبتطبيق محلي، والذي سنعمل على أن يكون لبنة أولى في بناء مقاربة تسييرية.

وبالإضافة إلى ماسبق، ونتيجة قلة، إن لم نقل انعدام الأعمال باللغة العربية في مجال تسيير المهارات، فإن أهمية الكتاب يمكن أن تبرز كذلك من خلال :

- محاول إزالة الغموض، تحديد وضبط العديد من المفاهيم خاصة تلك المرتبطة بمفهوم المهارات.

- محاولة الربط بين العديد من المفاهيم، كربط المهارات بأنشطة الموارد البشرية.
- مساهمات فكرية، وذلك بتطوير أدوات جديدة في تسيير المهارات، وخاصة في تقييم المهارات.

الفصل الأول

تسيير الموارد البشرية

- الإطار النظري -

تعتبر عملية تحديد مفاهيم أهم المصطلحات المستخدمة في أي بحث خطوة مهمة في أي عمل علمي، لذلك سنحاول من خلال المبحث الأول من هذا الفصل تحديد بعض المفاهيم، وإزالة الغموض على البعض الآخر، ويتعلق الأمر بكل من : رأس المال البشري، الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد وتسيير الأشخاص، في حين سيخصص المبحث الثاني إلى التعرف على الأنشطة المختلفة لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول

مفهوم تسير الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية

هناك مفهوم كثيرا ما يخلط مع الموارد البشرية ألا وهو رأس المال البشري، حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع الدرايات العملية المتراكمة لدى مجموع أفراد المؤسسة، حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن التي يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء[1]، كما يعرف أيضا، بأنه مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية إنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف[2]، في حين تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها[3]، غير أن Jean.Marie.Peretti يؤكد على إطلاق اصطلاح

[1]-*Gilles Bressy et Christian Kankuyt :Economie D'Enterprise , Ed Dalloz, Paris2OO7,p326.*

[2]-*Véronique Simonnet: Le capital Humain in : Encyclopédie des Ressources Humaines, Ed VUIBER, Paris, p78.*

[3]- سملالي يحضية : اثر التسيير الاستراتجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم لاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2004/2003.

الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب..)[1] يظهر من خلال ما سبق الفرق بين كل من مفهوم الموارد البشرية ومفهوم رأس المال البشري وهو ما سنعرضه في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 1

الفرق بين الموارد البشرية و رأس المال البشري

المورد البشري	رأس المال البشري
المورد	رأس المال
تسيير المهارات	التسيير بالمهارات
الجماعات	الأفراد
التكوين مسير من طرف المؤسسة	التكوين مسير من طرف الأفراد
إرضاء الزبائن	إرضاء الأفراد
المحافظة السوق	تقدير الاحتياجات
إغفال المواهب	اكتشاف المواهب
علاقات في المدى القصير	توفيه الأفراد
المستوى القاعدي	مستوى استراتجي
التسيير بالرقابة	التسيير بالتفويض و الاستقلالية
الأداء الحالي	الأداء في المدى البعيد

المصدر: *Benjamin Chaminade :RH& compétences dans une démarche qualité, Ed AFNOR, Paris2005,p11*

---

1 -*Jean Marie Peretti : Ressources humaines et gestion des personnes, Ed Vuiber,Paris2007 ,p26.*

2- وظيفة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية، وتطبيق سياسات الموارد البشرية، وذلك بالتعاون مع المسيرين الجواريين[1].

وللإحاطة ولو بشكل موجز بمفهوم وظيفة الموارد البشرية سنتطرق لهذه الأخيرة من خلال النقاط التالية:

خصائص وظيفة الموارد البشرية، مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية، أهم البرامج الجديدة لوظيفة الموارد البشرية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ووظيفة الموارد البشرية.

2- 1 خصائص وظيفة الموارد البشرية[2]:

تتمثل أهم خصائص وظيفة الموارد البشرية في جملة النقاط التالية:

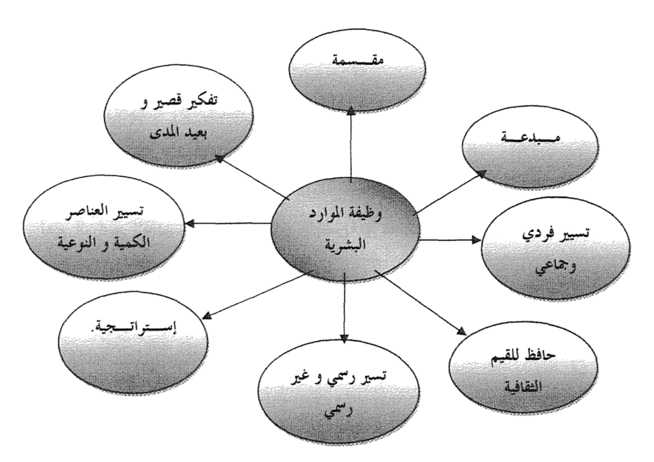
- إستراتجية.
- مقسمة
- مبدعة
- تسيير فردي و جماعي.
- تسيير العناصر الكمية و النوعية.
- تفكير قصير و بعيد المدى.
- تسيير رسمي و غير رسمي.
- حافظ للقيم الثقافية

1 -J.M.PERRETTI : *dictionnaire des ressources humaines ,Ed vuiibert, paris, P45.*

2 -*Laetitia lethielleux: L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Ed Gualino ,Paris,2006,pp24-26.*

الشكل رقم :01

ملخص لخصائص وظيفة الموارد البشرية



المصدر: *Laetitia lethielleux: op cit, P27*

2-2 مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية

أدت التحولات الدائمة في المحيط إلى اتساع مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية لتصبح[1]:

- إدارة الأفراد.
- تسيير الموارد البشرية.
- تسيير المؤسسات.
- تسيير التغيير.

---

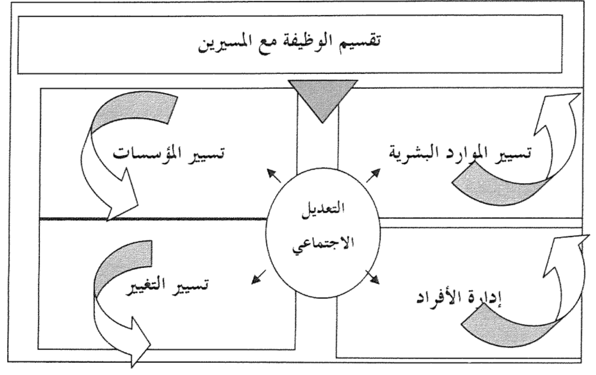
[1]- *Annick Cohen: Toute la fonction ressource humaines, Ed DUNOD, France ,2006,p18.*

- تقسيم الوظيفة على المسيرين.

و هو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم:02

مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية



المصدر: *Annick Cohen: op cit,p18.*

2- 3 أهم البرامج الجديدة لوظيفة الموارد البشرية

من المعروف أن على كل مؤسسة فهم وتحديد أهم التحديات التي ستواجهها، ولعل الأهم من ذلك هو إيجاد البرامج الجديدة المقابلة لها والمتمثلة في:

التنوع، الإنصاف، الاعتراف، الخلافة، المسؤولية الاجتماعية، التعنية.

- **المسؤولية الاجتماعية:**

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها إدماج المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والمحيطية في نشاطاتها وفي علاقاتها مع الأطراف الأخذة[1]. أي أن الأهداف

[1]-Chloé Guillot Soulez :La gestion des ressources humaines ,Ed Gualino paris 2009,p211.

الاقتصادية تلحق باهتمامات ايكولوجية واجتماعية[1].

- **الاعتراف:**

يعرف معهد الفرنسي للاعتراف ، الاعتراف بأنه رد الفعل البناء والشخصي، والمعبر عنه في المدى القصير من طرف شخص والناتج عن عمل أو مواقف معينة والتي تمثل جهد يستحق أن يجازى في عليه[2].

- **التعنية:**

تعرف بأنها الكيفية التي يضع فيها الفرد عمله في مركز اهتماماته الحياتية الأخرى، كما يعمل على التميز، الالتزام النفسي والمادي في العمل، ويجعل مستوى أداءه متغير محوري للتقييم الذاتي، كما يبني العلاقات ويشارك في الانجاز بمواقع العمل[3].

ويرجع الاهتمام بالتعنية إلى جملة من النقاط لعل أهمها[4]:

- أهداف المؤسسة تكون متبناة من طرف الشخص المعني، أي تصبح أهداف خاصة له.
- الأفراد المعنين يعملون كثيرا ويتقبلون العوائق ويشعرون بالمسؤولية اتجاه العمل.
- التعنية لها ارتباطات أكثر وضوحا مع الأداء.
- تبسيط التسيير كون الأفراد المعنيين هم أكثر سهولة في التعبئة.

[1]-D.Duchamp et L.Guery : La gestion des ressources humaines,Ed Nathan,Paris2006,P148.

[2] -*Jean Brilman : Les meilleurs pratiques de management, Ed organisation, Paris, 2000,p339.*

[3] -*Jean Michel Planndre Bailly :Comportement Humains et Management,Ed Pearson Education ,France2006,P143e : La gestion des Ressources Humaines,Ed economica ,Paris2006,p90.*

[4]-*Annick Cohen: op cit,p80.*

- **الإنصاف:**

يقصد بالإنصاف بأنه نتيجة المزج بين الرعاية والعدالة[1].

كما أن الإنصاف يعبر عن ذلك الربط بين مستوى ونوع مساهمة الأفراد من جهة ومستوى الأجر من جهة أخرى[2]. أي أن مستوى الأجر لمنصب معين يعرف تبعا لقيمة لما يقدمه الفرد للمؤسسة، وهو ما يصطلح عليه بالإنصاف الداخلي، في حين يقصد بالإنصاف الخارجي ما يمكن أن يحصل عليه الفرد من أجر من مؤسسات أخرى مقابل الأجر الذي يتلقاه من مؤسسته الحالية، و ذلك في نفس الظروف.

- **التنوع:**

يضمن تسيير التنوع الأدوات والسياسات اللازمة لمواجهة أهم التحديات التي تواجه مسؤولي المؤسسات، بالإضافة إلى أعوان العالم السياسي، والمتمثلة أساسا في ضرورة رفع معدل الإدماج الاجتماعي والمهني لفئات معينة[3].

يمكن حصر أهم الإشكاليات المرتبطة بتسيير التنوع في ثلاث نقاط[4]:

- التنوع المتزايد للزبائن والمستخدمين.
- التنوع المتزايد لليد العاملة قي سوق العمل.
- وأخيرا عدم التجانس المتزايد للأفراد داخل المؤسسة،أين يظهر الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في رفع التحدي وضمان: التعنية، التناسق وتسيير المهارات.........الخ.

---

[1]-*Marcel Laflamme: Le Management approche systémique "théorie et cas "Ed Gaétan morin,canada1981,p 26.*

[2]- *Jean Pierre Citeau : Gestion des ressources humaines « principes généraux et cas pratiques »,Ed DALLOZ, Paris 2002 ,pp138_139.*

[3]- *Annie Cornet et Philippe Warland: GRH et gestion de la diversité, Éd DUNOD, Paris,2008,P05.*

[4]- *Annie Cornet et Philippe Warland: op cit,PP05 _06.*

وفي إطار تسيير الموارد البشرية يعرف تسيير التنوع بأنه: تسيير يعمل على تطوير التمثيل من أجل إزالة كل سلوكات الإبعاد داخل المؤسسة، وزرع ثقافة الاستقلالية التي تسمح بإدماج وتعنية كل الأفراد بإمكاناتهم و ثقافاتهم[1].

- **الخلافة**

في وسط يتميز بندرة المواهب ومغادرة العديد من الأفراد المؤسسات لأسباب مختلفة، يعد تحضير الخلافة استنادا إلى الرسملة، الحفاظ على المعارف والمهارات، وبالأخص التعرف على الاستطاعات القادرة على ضمان مخطط التعويض، وملأ خانات هياكل التعويض[2]. كما يجب الإشارة إلى أن التسيير التقديري للمهارات والتشغيل من أهم المقاربات التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الاعتماد عليها في تسير الخلافة.

2- 4 وظيفة الموارد البشرية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال

إن إدخال الإعلام الآلي في وظيفة الموارد البشرية أدى إلى تغيير جذري في تنظيمها الهيكلي، كذلك طرق عملها ومهارات الأفراد القائمين عليها. فهيكلها التنظيمي التقليدي سيتراجع لصالح أنماط تنظيمية إبداعية تتميز بانخفاض في عدد العاملين نتيجة تأليه العمليات، إضافة إلى إنشاء ما يسمى بمراكز المتابعة (les centres d'appelles) والتي تختص بالإجابة عن انشغالات الأفراد، فظلا عن إنشاء مراكز الخدمات، المختصة في معالجة المهام الإدارية التي لا تتسم بالمادية لكل أفراد المؤسسة أين كان موقعهم الجغرافي.

ونجد كذلك انه من أهم تطورات وظيفة الموارد البشرية اتجاها نحو مصلحة للخدمة الحرة[3]،أين تكون مطالبة بتطوير وأقلمة الأدوات والطرق تبعا لحاجات المسيرين ومتطلبات الأفراد[4].

1- *Idem.,p05 06*

2 -*Jean Marie Peretti : ressources Humaines « tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponces d'un spécialiste ,Ed DUNOD ,Paris,2006,p167.*

3 - هي ترجمة للعبارة الفرنسية service ressources humaines en libre service

4- *Benjamin Chaminade : Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences « créé votre marque d'employeur »,Ed AFNOR, Paris2006,P259*

بمعنى أن وظيفة الموارد البشرية لابد أن تعمل على التطور بالشكل الذي يمكنها من تبنى توجه خدماتي، الأمر الذي يجعل منها قطب خبرة ملزم على الإجابة على كل التساؤلات، وهو ما يجبرها بدوره على تطوير مهارات القائمين على وظيفة الموارد البشرية[1].

2- 5- 1 الخدمة الشخصية للموارد البشرية

نظرا للتطورات الحادثة على مستوى الشبكات الداخلية للموارد البشرية فقد تم العمل على إيجاد طرق تقابل هذه التطورات، وفي هذا الإطار نلمس أولى التطبيقات والتي سميت بـ lsrh[2] قد منحت حلول تمثلت في فتح علاقة مباشرة بين المؤسسة والأفراد من خلال المواقع الالكترونية والتي تمكن الأفراد من الإطلاع، إدراج، تصحيح وتحيين أو بطريقة أخرى تسيير المعلومات الخاصة بهم.

كما أن تطبيقات lsrh قد توسع إلى مجالات أكثر حداثة كعرض الخدمات المرتبطة بالنشاطات الفوق احترافية والتي تسمح على سبيل المثال باختيار قضاء العطل، الاتصال بالبنوك وإمكانية تسيير العمل وبالأخص تنظيم وقت العمل، بالإضافة إلى إمكانية تسيير بعض الجوانب المتعلق بالتشغيل وبالأخص اختيار المزيج الرواتبي، العلاوات و المشاركة في بناء ومتابعة مخطط التكوين.

إن هذه الكيفية مازلت قليلة الاستخدام ويقتصر استخدامها على المؤسسات الكبيرة إذ من شأنها تقليص عدد الموظفين الإداريين وتمكين الأفراد من بتسيير بعض من شؤونهم في إطار تسيير الموارد البشرية..

غير أن تطبيق الخدمة الشخصية يتطلب تواجد مراكز تسمح للأفراد بالحصول على المعلومات الضرورية حول مسارهم المهني وتخطيطه كما يفترض وجود تكوين على مستوى الإعلام الآلي.

1- *D.DUCHAMP et L.GUERY: La gestion des ressources humains, Ed Nathan, France2006, P18.*

2 - service ressources humaines en libre service.

كما أن هذا التوجه يندرج ضمن اتجاه التقليص من الوظائف الإدارية إلا أن الملاحظة الأساسية هي أن التقليص ليس بالضرورة مصدرا لتخفيض التكاليف حيث أن وقت الإطارات ذوي الكفاءات العليا ومنتجي القيمة المضافة يوجه إلى مهام ضعيفة الإنتاجية ومستهلكة للوقت[1].

2- 5- 2 مزايا تطبيق تكنولجيا الاعلام و الاتصال في وظيفة الموارد البشرية:

من أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية نذكر[2]:

- ربح الوقت.
- الاقتصاد في الورق.
- تحرير الإدارة وكذا الأفراد من الروتين الإداري.
- تسهيل عملية تسيير المعطيات، تعديلها بشكل دوري والتمكين من المتابعة الدقيقة لكل أعوان المؤسسة من حيث: المهارات، المسارات الاحترافية، أهداف الحركية وذلك بالاستعانة بما يسمى ب: le datamining[3] والذي يتمثل في عملية استخراج من قواعد المعطيات المعلومات الضرورية حول الأفراد التوجهات وأجزاء السوق، كما أنها تعتمد على طرق رياضية وإحصائية جد متطورة مثل الشبكات العصبية والنمذجة.
- تمكن من إعادة الهندسة لمختلف العمليات.

---

[1]-*Claude Blanche Allégre et Anne Elisabeth Andréassian :Gestion des ressources Humaines « valeur de l'immatériel » Ed de Boeck, Bruxelles2008 ? p72.*

[2]-*MICHEL kalika et autres: e-GRH: révolution ou évolution ,Ed, Liaison ,Paris,2001 ,p44 .*

[3]-*Phlipe Kotler et autres: Marketing management, Ed Pearson Education ,France,2006,p196.*

المطلب الثاني :تعريف تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية هو تسيير جد خاص، كونه يتعامل مع الموارد البشرية، أي مع مجموع الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون بجعلها تعمل[1].

وبشكل عام يتشكل تسيير الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد، الديناميكية، والارتباط ببعضها، والتي تهدف إلى وضع الموارد البشرية على خط إستراتجية المؤسسة[2]. كما تغطي هذه الأنشطة الجوانب المرتبطة بديناميكية الموارد البشرية من خلال البحث عن ديمومة التطابق بين الحاجات من الأفراد والموارد المتاحة، وذلك لتحقيق الإنصاف[3]. إضافة إلى أنها الأنشطة التي تساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتجية والعملية للمؤسسة، وإشباع حاجات الأفراد[4].

ونتيجة لما سبق فنظام اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية هو اقل ارتباطا بالقيود التشريعية، وهو ما يشكل نقطة الاختلاف الأساسية بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

وكتعريف لتسيير الموارد البشرية يمكن أن نورد التعريف التالي: هي مجموعة العمليات المطبقة في المؤسسات من أجل التعرف، الحصول، الإدماج، التنظيم، التطوير والتعبئة للمهارات لإنجاز أهدافها[5].

من هذا التعريف يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط:

- إن المؤسسات في حاجة للمهارات لكي تعمل و تحقق أهدافها.
- المهارات الضرورية سواء الجماعية أو الفردية أساسها الأفراد.

1- Maurice Thévenet et Autres : Fonction RH: politique, métiers, outils des ressources humaines, Ed PEARSON Education ,France2007 , p05

2 -D.DUCHAMP et L.GUERY: op cit,p12.

3 -Maurice Thévenet et Autres. op cit,P05.

4 -Pierre G Bergeron: La Gestion dynamique "concepts, méthodes et applications" 4eme éditions, Ed gaetan Morin, Canada,2006,p575.

5-Jean Marie Peretti : RH " tout ce que vous soustrairez savoir sur les RH, réponses d'un spécialiste, op cit,p06.

- التعرف على الاحتياجات من المهارات هي مرحلة قبلية لكل عملية.
- إن التعرف على المهارات الحالية وإمكانية تطويرها هي عملية أساسية.
- المهارات المتوفرة لابد أن تعبئ من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- مجالات تسيير الموارد البشرية هي عديدة لذلك يجب البحث عن المهارات التي يجب التعامل معها.
- مفهوم المهارات هو في قلب سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية.

ولزيادة توضيح مفهوم تسيير الموارد البشرية، يمكن أن نتطرق إلى ثلاث مفاهيم ألا وهي: النشاط، الأفراد والزمن.

- **النشاط**

إن وجود نشاط سينجز من طرف المؤسسة يتطلب تدخل الأفراد لانجازه، وهو ما يعني ضرورة تواجد تسيير الأفراد[1].

- **الأفراد:**

إن تسيير الموارد البشرية يعني تطوير عملية التسيير تنصب حول الأفراد، وهذا هو الجانب الأكثر وضوحا لتسيير الموارد البشرية، والذي يغطي جملة الأنشطة التالية:

التوظيف- التوجيه- الرواتب- ضمان شروط العمل- تسيير المسار المهني- التكوين – التسريح- ضمان العلاقات الاجتماعية - التقييم.

إلا أن الجزء الأقل وضوحا من زاوية الأفراد يتعلق بالعلاقات، إذ أن مصلحة الموارد البشرية تعد مكان يقوم فيه الأفراد بطرح مشاكلهم المرتبطة

1- *Maurice Thévenet et Autres :. op cit, p09.*

بشكل أو بآخر بالعمل، ورغم أنها تمثل جزءا معتبرا من نشاط وظيفة الموارد البشرية إلا أن الإحصاءات قليلة في هذا المجال.

- **الزمن**

البعد الثالث من تسيير الموارد البشرية هو الزمن، بحيث أن معالجة النشاط والأفراد لا يمكن فصلها عن البعد الزمني وهو ما يقودنا إلى استخلاص خاصيتين أساسيتين وهما:

- تسيير الموارد البشرية يؤدى في أجال زمنية محددة.
- من جهة أخرى إن تسيير الموارد البشرية يرتبط بظرفية خاصة به ويتأثر بجملة من العوامل والمتمثلة[1]:
  - **حجم المؤسسة.**
  - **مركز المؤسسة .**
  - **البلد الأصلي.**

1- أهداف تسيير الموارد البشرية

يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها[2]:

1- دفع الأفراد ذوي المهارات إلى طلب العمل.
2- العمل على إبقاء أفضل الأفراد داخل المؤسسة.
3- رفع التحفيز لدى الأفراد.
4- مساعدة الأفراد على التطور داخل المؤسسة .
5- رفع الإنتاجية عن طريق تهيئة وتنظيم العمل.
6- معرفة الحاجات من اليد العاملة للمؤسسة.

[1] *D.DUCHAMP et L.GUERY: op cit,p30.*
[2] *Pierre G Bergeron:op cit,p575.*

7- تحسين نوعية الحياة داخل المؤسسة.

8- السهر على احترام كل المتطلبات القانونية.

المبحث الثاني

أنشطة تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : التوظيف

1- تعريف التوظيف

يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية، إذ أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة، حيث أن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه: المصلحة، الورشة، المديرية ....الخ، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفا ومؤثرا على مناخ العمل، وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات.

ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي أو الداخلي.

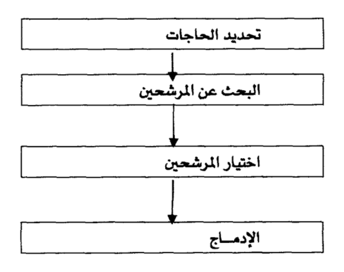
من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد.

2- مراحل التوظيف

إن فهم التوظيف يتطلب معرفة مراحله المختلفة[1]، على أن نتطرق إلى مصادره والطرق المستخدمة فيه ضمن هذه المراحل والتي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم: 03

مراحل عملية التوظيف



المصدر:

Jean Marie Peretti: ressources humaines et gestion de personnel،Ed. vuiber Paris, 2002 p .76

أ - تحديد الحاجات[2]:

إن الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب الشاغر، والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويا على المعلومات التالية:

- مستوى التأهيل اللازم.
- مستوى الأجـر .
- تاريخ ومدة الاحتياج.

---

[1] - تختلف عدد مراحل عملية التوظيف حسب المزاجع و الأبحاث إلا أن هذه الاختلافات لا تشكل في الحقيقة ألا عن زيادة أو نقصان في المراحل في المراحل المعلنة لان ما ينقص يكون قد ادمج في إحدى المراحل و العكس صحيح

[2] -*Jean Marie Peretti : Gestion des ressources humaines ,Ed. vuiber, Paris1998, p 85..*

والذي يتبع بعد قبوله بإجراءين مهمين هما:

تحليل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد بطاقة المنصب، أي تلك الوثيقة التي تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب، بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.

ب - البحث عن المرشحين:

في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خياران، إما اللجوء إلى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي غير أن كل خيار له إيجابياته وسلبياته، فبالنسبة للمصدر الأول نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم : 02

إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي

الإيجابيات	السلبيات
- تخفيض تكاليف التوظيف. - النتائج السابقة معروفة. - تحفيز العمال. - تشجيع الوفاء - ضمان مردودية الاستثمار الخاص بالفرد.	- يمكن التطبيق التام لمبدأ Peter* - غياب التجديد - إثارة النزاعات - الزيادة المفرطة في الثقة بالنفس.

المصدر:

***G.R Tirry et S.F Franklain : les principes de management**, Ed . Gaëtan Morin, Canada, 1986,p*

أما عن الطرق المستخدمة في التوظيف الداخلي فهي عديدة ولها عيوبها ومزاياها أيضا، والتي يلخصها الجدول التالي:

* *يشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المنظمة يصل دائما إلى ذلك المستوى الذي تكون فيه متطلبات المنصب لا تتطابق مع قدراته انظر:* G.R Tirry et SF.Frankalin : *op cit.* pp 292-293

الجدول رقم: 03

مزايا و عيوب طرق التوظيف الداخلي

الطريقة	المزايا	العيوب
الأوامر والمراسلات	- سريعة - غير مكلفة	- لا تسمح بالتجديد
جرد اليد العاملة	- غير مكلفة - تشجع تطور المستخدم	- تستغرق وقتا طويلا

المصدر:

Petit Belange et Autres: Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaine, Ed. gaetnn Morin , Canada, P257.

أما عن التوظيف الخارجي فله أيضا سلبياته وإيجابياته، وهو ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم:04

إيجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي

الإيجابيات	السلبيات
- إدخال أفكار جديدة - توفير طرق جديدة لمعالجة المشاكل - دفع عمال المؤسسة للعمل أكثر للحصول على ترقية	- إمكانية ارتفاع التكاليف التوظيف - الإنقاص من عزيمة العاملين - النتائج السابقة لابد من تحقيقها - التوجيه و التكوين يمكن أن يكونا مكلفين ويستغرقا وقت طويل

المصدر: G.R Tirry et S.F Franklain :op cit ,p 319

وفيما يخص هذا النوع من التوظيف فإن المؤسسة تتوفر لها طرق عديدة لكل منها مزايا وعيوب، والجدول الموالي يلخص أهم هذه الطرق.

الجدول رقم: 05

إيجابيات و سلبيات طرق التوظيف الخارجي

الطريقة	المزايا	العيوب
الإعلانات في وسائل الإعلام	- عدد كبير من المرشحين	- مكلفة - تستغرق وقت طويلا
الجمعيات المهنية	- الترشيح الأولي معد بشكل مسبقا	- يمكن أن تكون مكلفة
أخصائيي المقاربة المباشرة[1]	الموظف يفوض سلطة التوظيف	- مكلفة - تستغرق وقت طويلا

المصدر: *Petit Belange et Autres : op cit. p 257*

ومهما يكن مصدر التوظيف المختار فإن الطرق المتاحة للمؤسسة عديدة، وتختلف حسب المصدر وعملية الاختيار تحكمها عوامل تتعلق بالمؤسسة تتمثل أساسا في: إمكانيات المؤسسة وأهدافها.

ج - انتقاء المرشحين[2]:

من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب وذلك مرورا بالخطوات التالية:

- **الفرز الأولي للمرشحين:**

بالاعتماد على المعلومات المستخلصة من رسائل ومناهج السيرة الذاتية المرسلة من طرف المرشحين، يتم استبعاد الجزء الغير مطابق للخصائص المطلوبة بشكل واضح.

- **الاستمارات:**

إن حجم المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من الملفات ليست كافية للاختيار النهائي للأفراد المطلوبين، وللتمكن من ذلك تلجأ المؤسسات إلى تقنية الاستمارات، التي تعد أكثر التقنيات استخداما.

---

1 - *التسمية الحالية هي* ***les chasseurs des têtes***

2 - *Jean Marie Peretti :Gestion des ressources humaines, op cit. P86.*

- **المقابلة:**

إن تحليل مناهج السيرة الذاتية والاستمارات، لا يكفي لاختيار المرشح بل يجب القيام بمقابلة مع الأطراف المعنية، وذلك لتحقيق هدفين:

- إعلام المرشح عن المؤسسة، المنصب وخصائصه.
- السماح للمرشح بالتعبير بشكل أحسن عن خبرته و تصوره لمستقبله داخل المؤسسة.

- **الاختبارات:**

ترجع أهمية المرور إلى استخدام الاختبارات بأنواعها: اختبارات القدرات، اختبارات المعارف و اختبارات الشخصية إلى :

- تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشكل عائق للمرشح اتجاه المنصب.
- ترتيب قدرات المرشحين.

د- الإدماج:

بالإضافة إلى الخطوات السابقة تضاف مرحلة أخرى تتمثل في إدماج الأفراد الذين تخطوا المرحلة السابقة.

تتشكل مراحل عملية إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من ثلاث مراحل وهي[1]:

- مرحلة الإعلام، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويل لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه.
- مرحلة تعلم المهنة، وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء.

1- *Jean Marie Peretti :Ressources humaines et gestion de personnel، op cit. p86.*

- مرحلة العطاء الشخصي، والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل، المؤسسة، المحيط وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.

كما أن أهمية مرحلة عملية الإدماج دفعت ببعض التنظيمات إلى سن قواعد للتعامل مع الموظفين الجدد، كالتأكيد على عدم طرح بعض الأسئلة، مثل تلك المتعلقة بالانتماء الديني أو الحياة الخاصة للأفراد[1]، بالإضافة إلى إيجاد طرق تمكن من الإسراع بإدماج الموظفين الجدد والمتمثلة في[2]:

- **يوم للاستقبال:** والغرض منه شرح للموظف الجديد الأشكال الممكنة لحياته داخل المؤسسة بالاضافة إلى تقديمه للشخصيات البارزة .....الخ.
- **كتاب الاستقبال:** ويحتوي على كل المعلومات الضرورية للموظف الجديد: ساعات العمل، مخطط المؤسسة، قواعد العيش.....الخ.
- **المرافقة:** وهي الكيفية التي تسهل على الموظف الجديد الاندماج داخل المؤسسة، وذلك بالإجابة على أسئلته و انشغالاته.

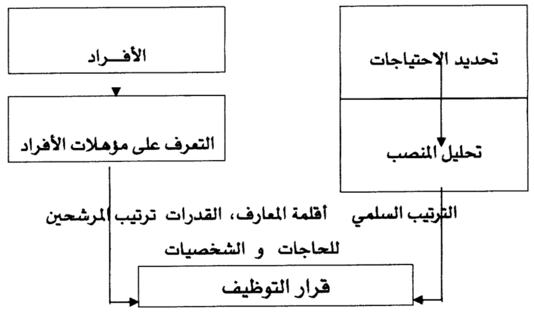
وفي الأخير يمكن النظر إلى التوظيف على انه عملية تهدف إلى إيجاد التطابق بين احتياجات المنصب وقدرات الأفراد، أي تحقيق التوافق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر، كما يبينه الشكل الموالي:

1 - *Bernard Tturgeon : la pratique de management ,Ed. macgraw Hil montreal ,Canada (sans date),pp238-241.*

2- *Faycel bechemem et Gualdine galindo: gestion des ressources humaines, Éd Gualino editeur,paris2006,p57.*

الشـكل رقم:04

توافق احتياجات المنصب و قدرات الأفراد



المصدر :

Bernard Martory et Daniel Crozet : gestion de ressources humaines, pilotage sociale et performances , Ed. dunod, Paris, 2001. p 3.

3- تقاسم مسؤولية التوظيف

من خلال العرض السابق يتبين أن عملية التوظيف هي عملية جد مهمة وحاسمة أيضا، إذ أنها القناة التي يتم من خلالها تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة، غير أن هذه العملية تكلف المؤسسة جهودا بشرية و مادية معتبرة ،مما يجعل من التوظيف استثمارا معتبرا، وهو الأمر الذي يلزم مسيري المؤسسات إلى ضرورة العمل في اتجاه تحديد المسؤوليات ضمن عملية التوظيف ككل، سواء تعلق الأمر بالنجاح أو الفشل لهذه العملية.

الجدول رقم:06

تقاسم مسؤولية التوظيف

النشاطات / المصالح	مسؤولية مصلحة الموارد البشرية	مسؤولية المصالح الأخرى في المنظمة
التوظيف	تحضير و تنظيم التوظيف ↓	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالتعاون مع أعضاء مصلحة الموارد البشرية و تحويلها بشكل رسمي إلى هذه الأخيرة
الاختيار	استخدام طرق الاختيار ←	اختيار واتخاذ القرارات النهائية.
الاستقبال	ملء الشكليات الإدارية →	استقبال الموظف في عمله وإدماجه

المصدر: *jean marie perretti, Ressources humaines et gestion des personnes Ed ,op cit,P87.*

المطلب الثاني : التكوين

1- مفهوم و كيفية التكوين

1- 1 مفهوم التكوين

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعبئ الكثير من الوسائل، ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة[1]. و التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب[2] و يمكن تعريفه بأنه" تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية"[3]. أو هو" ذلك التطبيق لأعمال مخططة، بهدف الحفاظ على مستوى و/أو تحسينه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"[4]. وعليه فإن التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لإفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يخص أهميته، فهي تظهر من كون أن كل محاولات الحصول على المعارف مرتبطة بالتكوين بشكل مباشر أو غير مباشر، ففي حالة توظيف فرد من خارج المنظمة تكون هذه الأخيرة قد حصلت على تكوين مسبق، أما في حالة تكليف أحد الموظفين، مع إعطائه أوامر، توجيهات وكتب فهذا أيضا نوع من التكوين، نظرا لضرورة تخصيص الوقت للإطلاع ولفهم الوثائق اللازمة، وفي حالة أخرى يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى تكوين أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة بعد اختياره طبعا وهو الشكل المباشر للتكوين[5]. وهو ما يدفع المؤسسة إلى ضرورة التفكير الجيد في

[1] - *Jean Marie Peretti: gestion des ressources humaines, op. cit .p 195.*
[2] - *Marie Dominique Pujol et Bruno Chaouis : Ressources Humaines la Boite à Outils de L'entrepreneur ,Ed. organisation , Paris, 2000 p76.*
[3] - *H.koontz et c.o 'Donnell: Management principes et méthodes de gestion, Ed. mc grow hill, Canada, 1980..p 401*
[4] - *G.R Tirry et s.f Franklain : op. cit.p459.*
[5] - *Herbert A. Simon : Administration et Processus de Décision, Ed. Économica, France 1983, pp149-150.*

كيفية التكوين، التي تتطلب التفاوض الناجح بينها وبين موظفيها والمشاركة في إعداد البرامج المتعلقة بالتكوين بشكل عام سواء تعلق الأمر بالجانب التنظيمي أو القانوني. ومن بين الأمثلة على مشاركة المؤسسات بشكل غير مباشر في التكوين تلك الاتفاقية المبرمة بين جمعية إنشاء وتطوير المؤسسات الجزائرية ومركز الدراسات العليا الصناعية بفرنسا والتي تتمحور حول تكوين الإطارات المسيرة وإعداد دليل تكوين لذلك[1]. رغم الأهمية التي يحظى بها التكوين تبقى النظرة إلى هذا الأخير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من يتعامل مع التكوين تماشيا مع المتطلبات القانونية، فيما ترتكز أخرى إلى وجهة نظر حمائية أي لمواجهة التغيرات المحتملة، والبعض الآخر يعتبر التكوين المعبر إلى زيادة أداء المؤسسة[2].

1- 2 كيفية التكوين

من أهم القضايا المطروحة في موضوع التكوين تلك المتعلقة بكيفية التكوين، أي تلك المتعلقة بـ:

أ- الاختيار بين التكوين الخارجي أو الداخلي، بمعنى إجراء التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

و هو ما يبقى نقطة الخلاف بين الأفراد والمؤسسة. لكون الخيار في حد ذاته يطرح إشكالية ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد، وهي توقيت التكوين والمتمثلة في القيام به داخل أوقات العمل وهو ما يلائم تصوراتهم له، فيما تختلف نظرة المؤسسة عن ذلك.

ب- اختيار المؤسسة بين تكوين أولي أو تكوين صيانة، ففي الحالة الأولى تعتبر المؤسسة التكوين كخطوة ضرورية للالتحاق بالوظيفة، أما في الحالة الثانية فتعتبر بمثابة متابعة خلال فترة ممارسة الفرد لنشاط معين، كما يمكن للمؤسسة اختيارهما معا، والنتيجة النهائية هي مرتبطة بمجموعة من العوامل

---

1 - *Richard walther" Une Formation Du Cési Au Service de L'économie algérienne " actualité de la formation permanente, centre de formation, Paris N: 181 Novembre - Décembre 2002p 64*

2 - Loic Cadin et Autres: Gestion Des Ressources Humaines, Ed. Dunod, Paris, 1997, pp 291-292.

أهمها: سياسة التوظيف، مستوى تقنية المهام المراد القيام بها[1]. غير أن مدة التكوين تبقى ترتبط بشكل كبير بطبيعة وأهمية الرسالة المراد توجيهها.

2- مقاربات وأهداف التكوين

2- 1مقاربات التكوين:

أ - المقاربات السلوكية[2]:

تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم، ولمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها.وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، وهو مالا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين، وذلك في إطار هذه المقاربة. و من بين أهم المقاربات نذكر:

☜ **مجموعات التعلم**: وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، والغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته، مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب.

☜ **أما المقاربة الثانية فتتمثل في التطوير التنظيمي** و التي تتميز باعتنائها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحضيرا لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة.

☜**وأخيرا نجد مقاربة برامج التكوين المنظمة** ومن أهمها: الندوات، الملتقيات و الورشات والمحاضرات الرسمية.....الخ.

ففيما يخص الندوات مثلا فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

---

[1] - *Bernard Marcoty et Daniel Crozet: op. cit. p 84*
[2] - *H.koontz et C.O 'Donnell: op. cit. , pp401 -404*

ب- **المقاربة العملية:**

إن هذه مقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلا من: تعلم للمفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعا لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعا للأفراد المتعامل معهم. و بالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساسا حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة المسير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها والتي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا و رغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق والناتجة إما عن التكوين الأولي أو عن توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع و الدائم في نظريات و تقنيات التسيير.

ج- **مقاربة الجودة:**

يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط هي:

✓ **طرق الجودة:**

على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين[1]:

ا- **البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:**

والتي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة، وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

---

[1]-Philippe Eray : *précis de développement des compétences* , Ed. liaison, France;1999,PP 132-132.

ب- **ضمان العملية:**

وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل، إعداد وسير متطلبات التكوين، والتي نذكر من بينها: معيار iso 9001, iso 9002, iso 9003.

ج- **تطوير الاحترافية :**

وهي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية، وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية، وبالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

✓ **معايير الجودة في التكوين:**

إن مقاربة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت إلى الإشراك الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الإشراك هذه أنشأت عائقا تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظرا لتعدد وجهات النظر.

لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها[1]:

- الأخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين.
- صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة.
- تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات.
- البحث على التقارب والربح المشترك.

✓ **تقنيات الجودة:**

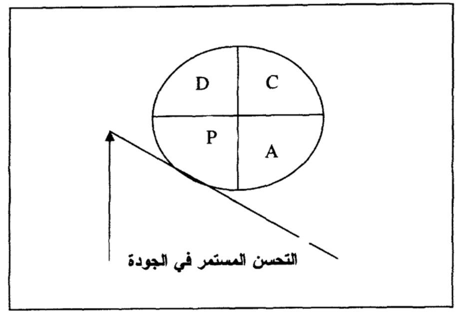
من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد:

أ-عجلة_DEMING: والتي تتلخص في أربع مراحل متتابعة، كما يوضحه الشكل الموالي:

1- *Philippe Eray :op cit ,P138*

الشكل رقم:05

عجلة DEMING



المصدر: *J.F Soutenain et P.Farcet :Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Berti Alger 2007,P408.*

أما المراحل المشكلة للحلقة فسنوضحها فيما يلي[1]:

المرحلة الأولى: P (plan)

أو مرحلة التخطيط ويتم فيها أساسا: تحديد الأهداف العملية والبيداغوجية، تحضير دفتر الشروط، توظيف وتحضير المكونين، تجميع الوسائل الضرورية للعمل... الخ.

المرحلة الثانية : D (Do)

وهي مرحلة الإنجاز، وخلالها يقوم المشرفين على التكوين بإنجاز التكوين المطلوب، وإعطاء الاستشارات للمتكونين.

المرحلة الثالثة : C (Check)

وهي المرحلة التي يتم فيها إعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحويلات ما تم تحصيله و مباشرة العمل بها .

1 -*Guy le Boterf et autres : comment manager la qualité de la formation, Ed organisation, Paris, p138*

المرحلة الرابعة: A (Acte)

وتتم هذه المرحلة باستكمال الأهداف البيداغوجية، ومراجعة المعايير المستعملة لاختيار المتعلمين.

ب- حلزون Spiral de JURAN :

بتطبيقه على التكوين فإن المفاهيم الأساسية المشكلة له تصبح[1]:

1- لابد من الحرص على جودة مجموع الوظائف المشاركة في إنتاج المهارات.

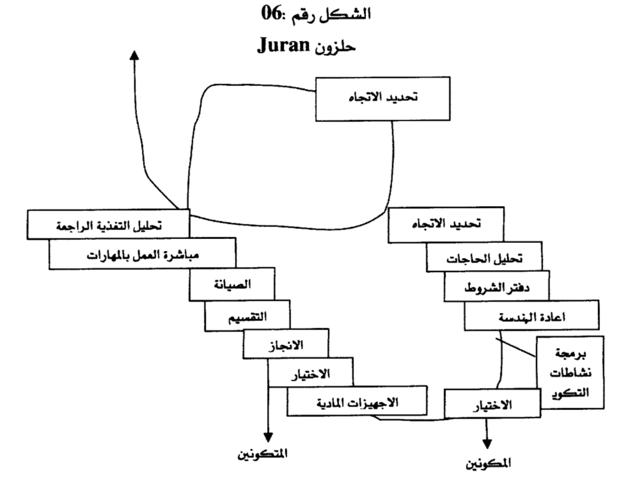
2- التغذية الراجعة (Feedback) لابد أن تسمح بالبحث الدائم عن أحسن جودة.

3- أخطاء التوجيه أو التحليل للحاجات هي الأصعب في تعديلها من تلك الواقعة بعد العملية.

والشكل الموالي يبين حلزون او لولب JURAN مطبقا على التكوين:

الشكل رقم :06

حلزون Juran



المصدر : *Guy le Boterf et autres: op. cit* ***p*** 141

[1] - *Guy le Boterf et autres: op. cit , P141.*

كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات البحث في تطبيق مقاربة الجودة على التكوين، دفعت إلى البحث عن المعيارية، وهو ما تبينه المعايير المقدمة من طرف AFNOR في مجال التكوين الاحترافي و التي نذكر منها: معيار- 1- 750- x 50 ، 2- 057- x50 ، 76- x50 [1].

إضافة إلى أن النجاح في إعداد نظام تكوين تبعا لتوجه الجودة يتطلب استخدام أداتين أساسيتين هما: دفتر الشروط والملف البيداغوجي، الذي لا يشترط في معديه أن يكونوا هم المشرفين على التكوين، كما هو الحال بالنسبة للأداة الأولى.

2- 2 عوائد و أهداف التكوين

إن تنفيذ عملية التكوين يتطلب صرف مبالغ معتبرة من ميزانية المؤسسة، لذلك تجمع اغلب الأبحاث الحالية في مجال الموارد البشرية، وخاصة في مجال التكوين على اعتباره استثمارا من نوع خاص أي غير مادي. وانطلاقا من وجهة النظر هذه فالمسيرون يرغبون في إخضاعه لمبدأ الاستثمارات، والحصول على المعرفة أو التقدير المسبق للنتائج. وهو الأمر الذي يبقى صعبا من الناحية العملية، لعدم توافر إيرادات مادية. ومع ذلك يرى الكثير من الباحثين إن للتكوين أثار إيجابية دائما، لكنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى[2].

قبل الحديث عن الكيفية التي يمكن أن ندرجها لقياس عوائد التكوين نوجز أهم الأهداف المرجوة من وراء التكوين.

أ - أهداف التكوين :

- المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها.

---

1 - *Philippe Eray: op. cit. p136.*
2 - *www.pickdoc.com.*

- تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية.
- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم.

إن هذه الأهداف تشكل المستويات التي يمكن عندها تقييم عوائد التكوين.

ب- قياس عوائد التكوين:

المستويات التي يمكن عندها قياس عوائد التكوين يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم :07

مستويات قياس عوائد التكوين

مستوى الأول مستوى الثاني مستوى الثالث

مدخلات ←—— الفعالية ←—— تغيير ←— تغيرات ←—المخرجات
التكوين البيداغوجيا السلوك المردود الأداء
(التحسن النوعي أو الكمي في الإنتاج)

المصدر:Bernard Martory ,Daniel Crozet: op cit P95

فبالنسبة للمستوى الأول فالأمر يتعلق بتحديد رد فعل المكونين وتثمين الكيفية التي تم بها الاتصال البيداغوجي، وقياسها يخص في نفس الوقت القائمين بالتكوين والخاضعين له، وهو في الغالب يترك للقائمين بالتكوين (المكونين)، ويعتمد فيه على الاختبارات كما يترك العمل في المستويات اللاحقة للمشرفين على وظيفة إدارة الموارد البشرية، أما المستوى الثاني فيعنى بتحديد التغيرات التي تم تحديدها مسبقا والمطلوب توفرها لدى الأفراد عند التحاقهم بمناصب عملهم[1]. غير

[1] - *Bernard Martory ,Daniel Croze :op cit, p 95*

أن العمل على إحداث التغيير هو أمر صعب خاصة إذا تعلق بتغيير سلوك الأفراد على عكس التقنيات أو المعارف بشكل عام[1].

وأخيرا يعد قياس الفعالية التنظيمية، المستوى الحقيقي الذي يمكن من معرفة فعالية التكوين، لكون قياس المعرفة البيداغوجية قد يغدو ناقصا، والتغيرات قد لا تكون واضحة بالقدر الكافي مع تمكينها من أيجاد أفضلية زيادة في العلاقات التنظيمية بين مجموع الأفراد، لذلك ودون إهمال المستويين الآخرين ففي هذا المستوى يتم المعرفة والاختبار بصفة متقدمة لأثار التكوين وذلك باستخدام مؤشرين[2]:

- المؤشرات المباشرة للأداء
- المؤشرات غير المباشرة للأداء.

إن الأفكار السابق عرضها يجب أن لا توحي بأن الآثار المترتبة عن التكوين هي دائما إيجابية، ورغم وجود العديد من الباحثين ممن يقرون بذلك فإن الإشارة إلى وجود بعض النتائج السلبية الممكنة لهذا الأخير أمر جد هام، لاستكمال التصور حول التكوين و التي نوجزها في:

أ- عدم التوافق بين المعرفة و السلطة:

والمقصود هنا هي تلك الحالة من التوتر في العلاقات بين المسئولين والأفراد اللذين تلقوا معارف تجعلهم يتميزون ويطالبون بمعاملة خاصة، وهذا نتيجة التصور الذي يملكونه على أن زيادة المعارف تصاحبها دائما الزيادة في السلطة وفي الرواتب أيضا، وهو ما قد لا يسمح به القانون الأساسي للمؤسسة، الهيكل الحالي للمؤسسة أو مفهوم المسيرين للثنائية: معارف –سلطة. لذا يصبح التكوين في مثل هذه الحالة منتجا للنزاعات داخل المؤسسة.

---

1 - *Yves Frederic Livian: comment mener une réorganisation (la conduite du changement dans l'entreprise), Ed. dunod, Paris,1978 p134.*
2 - *Bernard Martory ,Daniel Crozet: op. cit. pp98-99.*

ب- عدم كفاية التكوين:

النتيجة السلبية الثانية التي يمكن أن تتأتى من التكوين، تتمثل في أن الأفراد الذين خضعوا إلى التكوين قد لا يعينون في المهام الموافقة لهذا الأخير، مما يدفعهم إلى انتقاد الرؤساء المباشرين لهم والمطالبة بإعادة تحديد مهامهم، مما يؤدي في النهاية إلى إعادة تعريف التنظيم الخاص بالمؤسسة ككل. وهو الأمر الذي يتبعه الكثير من الآثار التي لا ترغب فيها المؤسسات بشكل عام.

ونظرا لأهمية النتائج المنتظرة من التكوين، وتفاديا للآثار السلبية الممكنة، فإن القيام بعملية التدقيق يعد أمر ضروري، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من المعايير لمراجعة تصور نظام التكوين، كيفية عمله ، نتائجه وأثاره، وهذه المعايير هي[1]:

- معايير الملائمة: وترتبط بالتأكد من التطبيق الجيد للمقاييس، القواعد، الاتفاقات.
- معايير الفعالية: تهدف إلى تقدير النتائج المحصل عليها ومقارنتها بالأهداف المخططة.
- معايير الكفاءة: والغرض منها تحديد العلاقة بين الأهداف المحققة والوسائل المستخدمة.
- معايير الفرص: وتهتم بتحديد إذا كانت القرارات المتخذة هي في الوقت الملائم.
- معايير الانتماء: تسمح بالإجابة عن مدى مساهمة قرار أو عدة قرارات في بلوغ الهدف المحدد.

ويرى البعض بأن مسئول التكوين يجب أن يركز أكبر اهتماماته على أن تكون أنشطته قابلة للتدقيق*. وذلك بتحديد مرجعية واضحة للأهداف والإجراءات لكي يتمكن من الرقابة الدائمة.

1 Jean Marie Peretti: gestion des ressources humaines, op. cit. p210.
**Auditable*

المطلب الثالث: التقييم

تتميز القرارات المتعلقة بالتعيين، التكوين والمسار المهني بأهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء. كون الخطأ فيها مكلف من ناحية الزمن، الأموال والطاقة. بالإضافة إلى بعض الآثار السلبية على نفسية الأفراد كالإحباط في حالة عدم بلوغ المناصب المرجوة.

لذلك فكل القرارات المتعلقة بالأفراد تتطلب القيام بعملية تقييم مسبق لقدراتهم، معارفهم ولشخصياتهم،وهو ما تحكمه بدرجة كبيرة نوعية طرق التقييم المستخدمة. وعليه فإن تناولنا لنشاط التقييم سيتركز أساسا على تحديد مفهومه، أهدافه وأخيرا طرقه.

1- مفهوم و أهداف التقييم

1- 1 مفهوم التقييم:

يعرف تقييم الأفراد بأنه:" العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاه وضعية معينة." إلا أن هذا التعريف لا يظهر موضوع التقييم لدى الأفراد وكذلك العلاقة الرابطة بين التقييم والزمن. فنجد szlachi يعرف التقييم: بأنه" العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"[1]. و بالتالي فهو يجيبنا عن علاقة التقييم بالزمن أي أن التقييم مستمر، كون التغذية العكسية ترتبط بمبدأ استمرارية النظام، لذلك يعرف التقييم بشكل عام بأنه:" العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة[2]."

1 - عبد الفتاح بوخمخم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، فيفري 2001 صفحة 102.

2 - مرجع سبق ذكره.

يظهر التعريف أن التقييم لا يختص بمستوى معين دون آخر فهو يعني كل الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة، مهما كان موقعهم داخل الهيكل التنظيمي.

إن عملية التقييم ليست مسؤولية طرف معين فحسب بل تتقاسمها مجموعة من الإطراف والمتمثلة في[1]:

- الإدارة العليا: و يتمثل دورها في تحديد الأهداف الإستراتيجية .
- الأعوان الاجتماعيون و يساهمون في إعداد عملية التقييم وقبولها من طرف الأفراد.
- إدارة الموارد البشرية تطبيق عملية التقييم و السهر على ديمومتها.
- المسؤولين المباشرين.
- الأفراد المعنيين بالتقييم.

1- 2 أهداف التقييم:

يمكن أن نميز بين هدفين أساسيين للتقييم:

- يتمثل الهدف الأول في تقييم الأداء، أي تحديد نقاط القوة والضعف لعمال منظمة معينة و ذلك فيما يخص الدرايات النظرية، العملية والسلوكية. وترجع أهمية هذا النوع من التقييم لأسباب اقتصادية وأخرى تنظيمية لمعرفة مدى تأقلم العمال مع المهام الموكلة لهم[2].

وتختلف مستويات قياس الأداء حيث يمكن أن يتم على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة وحتى القطاع، وعملية القياس هذه ترتبط بالزمن لكون كل المستويات السابقة تتطور بمرور الزمن مما يجعل معرفة مصادر الأداء أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في أداء الوحدة والذي هو نتيجة مزج أداء الفرد، الأداء التقني والأداء المالي. و المصدر الثاني يتمثل في الأداء الناتج عن المحيط والذي يرتبط بمجموع التطورات الخارجية.

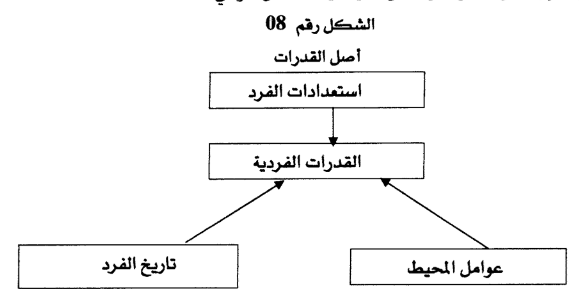
[1]-*Meurice thevenet et Autres :op cit,p122.*

[2]- *Jean Marie Peretti: ressources humaines et gestion de personnel, op. cit. P 91.*

أما الهدف الثاني فيتعلق بالقدرات، أي الاستعدادات الفردية اللازمة لبلوغ مستوى مهني عال[1]. وكما هو الشأن بالنسبة للأداء فمن أهم الأمور هي معرفة مصدره، في حين يفضل استخدام مصطلح الأصل في حالة القدرات، إذ أن أغلب الباحثين في مجال علم الوراثة، علم النفس، علم الاجتماع يجمعون على أن قدرات الفرد هي نتيجة لتفاعلات معقدة بين استعدادات الفرد وتاريخه وعوامل المحيط. وعليه فإن اصل القدرات يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08

أصل القدرات



المصدر:*Jean Marie Peretti: ressources humaines et gestion de personnel, op. cit : p 22*

والملاحظة الأساسية بالنسبة للمؤسسة في حالة سعيها لتسيير القدرات، تتمثل في أنه باستطاعتها فقط التعامل مع العوامل الخارجية المحيطة بالفرد، لكون الاستعدادات الفردية تتعلق بأمور وراثية وتاريخ الفرد، وهي معطيات ثابتة.[2] وبشكل عام تسمح عملية تحديد القدرات للمؤسسة بـ:

- معرفة الأفراد الذين لديهم الاستعدادات الضرورية لتغطية احتياجات المؤسسة المستقبلية.

---

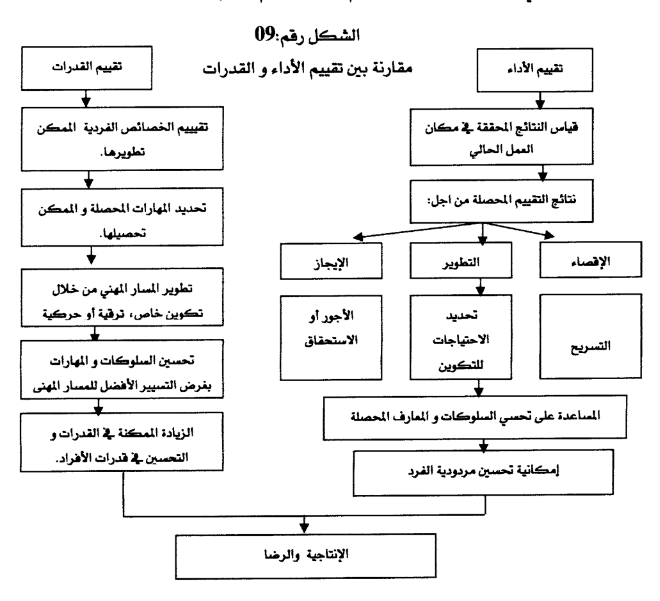
[1]- *Luc Marsal : la détection des potentiels, pour une gestion anticipée des ressources humaines et de carrières, Ed. esf, France, p 13*
[2]- *Luc Marsal :op cit, P 26.*

- توفير الوقت لتطوير المهارات الضرورية لتقلد مسؤوليات جديدة في المستقبل.
- المراجعة الدائمة والتحقق من التوقعات.
- الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية.

و فيما يلي مقارنة بين كل من تقييم الأداء وتقييم القدرات :

الشكل رقم:09

مقارنة بين تقييم الأداء و القدرات



المصدر: *Jean Marie Peretti: Ressources humaines et gestion des personnes, op cit, p97.*

أما ما يجب الإشارة إليه هو أن القائم على عملية التقييم قد يواجه جملة من المشاكل أهمها[1]:

- أثر الهالة: قد يحدث في كثير من الحالات أن يشكل المشرف على التقييم تصورا إيجابيا أو سلبيا عن الفرد محل التقييم وهو ما سيؤثر عن النتيجة النهائية الممنوحة لهذا الأخير.
- معايير التقييم:إن عدم فهم المعايير المستخدمة يتسبب في كثير من الحالات في ظهور مشاكل.
- التوجه المركزي: يغلب على الكثير من المقيمين إعطاء نقاط تتسم بالتقارب.
- الانحرافات الناتجة عن السلوك الحالي:أي أن العاملين على التقييم قد يغفلون الأداء السابق للأفراد اخذين فقط بعين الاعتبار الإنجازات الحالية فقط.
- الانحرافات الشخصية: إن الاختلافات العقائدية والفكرية بين المشرف على التقييم والأفراد المقيمين هي مصدر لكثير من المشاكل.

ولتفادي هذه المشاكل وغيرها هناك من يقترح ضرورة إخضاع القائمين على التقييم لعمليتي الانتقاء والتكوين، فالأولى تتعلق بإبعاد الذين تتكرر لديهم الأخطاء، والثانية تستهدف التقليص منها عن طريق توفير المعلومات الضرورية عن طبيعة المشاكل والإجراءات المتبعة في التقييم ككيفية التنقيط، الاستماع للآخرين، طرح الأسئلة والتعبير[2].

2- طرق التقييم و الاختيار بينها:

2- 1 طرق التقييم طرق التقييم عديدة، وتختلف باختلاف وضعية العمل، المؤسسات وحسب الدول أيضا. لذلك سنقتصر على ذكر تلك الطرق شائعة الاستخدام مثل:

1- *G.R-Tirry et S.F. Franklain: op. cit. pp 445-449.*
2- *Bernard Martory et Daniel Crozet: op. cit. p 68.*

أ/ طريقة الحوارات:

وهي أكثر الطرق استخداما، والإجراءات المستخدمة فيها متعددة فمنها ما يستغرق زمنا قصيرا، وأخرى تتطلب وقتا اكبر كما تختلف كذلك من ناحية الأسلوب المتبع، أما عن الأهداف المراد تحقيقها من وراء استخدام هذه الطريقة نذكر[1]:

- إيجاد تصور عام حول الأفراد.
- إيجاد وصف مدقق للوضعية المدروسة.

ب/التقييم الذاتي: في هذه الحالة تترك عملية التقييم للفرد ذاته، عن طريق ملئه لوثيقة معينة والتي تقارن بأخرى معيارية، الأمر الذي يمكن من دراسة الاختلافات في الآراء حول نقاط معينة، كما أنها تسمح بتنوير مناطق الظل[2]. وعلى هذا الأساس نجد البعض يعتبر هذه الطريقة في التقييم أداة لتسيير الموارد البشرية وبالأخص في تحفيز الأفراد فضلا عن توفيرها للمعلومات[3].

ج/التجارب المهنية: وتتمثل في وضعيات العمل التجريبية المختارة انطلاقا من تحليل العمل، والتي يفترض أن تشكل النشاط المهني للفرد محل التقييم ومن أمثلة هذه التجارب نذكر[4]:

- امتحانات المعارف.
- اتخاذ القرارات فرديا أو جماعيا.

وفيما يلي مقارنة بين الطرق السابقة من خلال ثلاث معايير: الإثبات، التكلفة، القبول.

---

1 - *D. Weiss., op. cit. P 68*
2 - *D.DUCHAMP et L.GUERT:op cit,p88.*
3 - *Claud Levy Leboyer : op. cit. pp 166-168.*
4 - *Idem. : pp 173-176*

الجدول رقم:07

مقارنة بين أهم طرق التقييم

الطريقة	الصلاحية	التكلفة	القبول
الحوارات	ضعيفة	متوسطة	جيدة
الاختبارات المهنية	قوية	مرتفعة	جيدة
التقييم الذاتي	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
مراكز التقييم	قوية	مرتفعة	جيدة
	قوية	مرتفعة	جيدة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على: LEVY CLAUDE LEBOYER: op. cit. P 194.

مما سبق نستخلص بأن نشاط التقييم هو نشاط مركزي في قلب نظام تسيير الموارد البشرية وذلك للعديد من الأسباب[1]:

- نقطة محددة للعلاقة بين المسيرين والأفراد.
- يشكل قاعدة معطيات لجميع أفراد المؤسسة.
- يشكل مرجعية لكل قرارات تسيير الموارد البشرية.
- يعد التقييم لحظة اتصال حساسة في المؤسسة.
- يمثل التقييم احد التطبيقات التحويلية والقاعدية لكل أنشطة الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة للاتصال والعلاقات الاجتماعية، وهو ما يبينه الجدول الموالي:

1 - *Meurice thevenet et Autres : op cit.,p114.*

الجدول رقم:08

التقييم و أنشطة الموارد البشرية

سياسات تسيير الموارد البشرية	التكوين	التوظيف	الرواتب	الحركية	تسيير المهارات
التقييم					
الاتصال					
الحوار الاجتماعي					

المصدر: Meurice thevenet et Autres: op cit, p114

2- 2 اختيار طرق التقييم:

لا توجد طريقة واحدة لتقييم الأفراد، وعليه فكل وضعية تقييم تتطلب تقنية تتوافق مع متطلباتها، لذلك فإن الاختيار يمثل عملية معقدة تتطلب الدقة والمراجعة الدورية لها، واختيار طريقة التقييم المناسبة يعنى ضرورة توافر الشروط التالية[1]:

- توفر معلومات تمكن من تمييز الفرد أو الجماعة.
- توفر مجال معرف بوضوح للمعارف والمواقف.
- توفر معلومات متجانسة و ثابتة.
- المعلومات المحصل عليها يجب أن تكون مناسبة ومطابقة لما نرغب في قياسه.

إن استفاء هذه الشروط يعني أن التقنية المختارة أو المزيج المختار يتوفر على قدرة كبيرة على القياس، غير انه وقبل التأكد من هذه الشروط لابد من المرور بخطوتين اساسيتين تعدا أساس نجاح عملية اختيار تقنية التقييم وهما[2]:

1 - Claude Levy Leboyer : Evaluation des personnels quelles méthodes choisir, op. cit.p 32.
2 - *Idem. : pp34-52*

أ/ تحليل العمل والذي يعد الخطوة الأولى في إعداد إجراء التقييم فمن خلاله يمكن تحقيق النتائج التالية:

- ✓ توفير المعلومات الضرورية لتعريف المنصب.
- ✓ تحديد أهداف المنصب.
- ✓ تعريف مسؤولية شاغل المنصب.
- ✓ تبيان العلاقات الرابطة بين المنصب وبقية المناصب.
- ✓ شروط العمل خاصة الشروط المادية وتلك المتعلقة بالرواتب والترقية.

ب/اختيار معايير التقييم:

تتعلق الخطوة الثانية في عملية اختيار طرق التقييم بتحديد المعايير التي سيتم استعمالها، وهي الخطوة الأصعب والتي تتطلب مجهودا فكريا أكبر لكونها تشكل المحور الذي ترتكز عليه عملية التقييم وتسمح بالتعبير عن *KSAP أي: المعارف ، القدرات ، المواقف .

أما عن أشكال هذه الأخيرة فيمكن أن نذكر: المعايير الإنتاجية أو السلوكية.

المطلب الرابع : المسار المهني

1- مفهوم المسار المهني

إن مفهوم المسار المهني في الوقت الحاضر يشمل في ذات الوقت الكثير من المفاهيم التي كانت في الأصل تشكل مرحلة من مراحل ظهوره مثل مخطط المسار المهني وغير ذلك.

يعرف المسار المهني بأنه مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية داخل أو خارج مؤسسة معينة، بطريقة تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من

*تمثل KSAP اختصارا لـ: *Aptitudes, skills, knowledge*.

المهارة والنجاح، ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم[1].

والمسار المهني يجب أن لا يفهم بأنه فقط ذلك التحرك نحو تغيير التشغيل، بغرض الحصول على مرتب أعلى أو مسؤولية اكبر، بل يجب الإشارة إلى أن الأمر يخضع أيضا لأهداف المؤسسة، التي قد تلجأ في بعض الحالات إلى إزالة بعض المستويات التنظيمية، و بالتالي فالمقترح من المناصب للأفراد لن يكون في اتجاه الأعلى بل سيأخذ الاتجاه العكسي أو يبقى في نفس المستوى لكن المؤسسة في هذه الحالة ولتغطية النقص تتبع اقتراحاتها بمزايا إضافية.

ونتيجة لتعدد الفرص التي قد تتوفر للعامل في التحرك في التنظيم المتوفر فإن مفهوم الترقية لم يعد كافيا للتعبير عن هذه الوضعية، وبالتالي نجد أن المفهوم المستخدم للدلالة على كل الإمكانات المتوفرة للعامل هو: الحركية *.

ومن النقاط الأساسية المحددة لمفهوم المسار المهني تلك المتعلقة بنقطة نهايته، فيما نفضل استخدام التوقف أو التعطل لكونه يعبر بشكل أحسن عن تلك الحالة التي يمكن للعامل أن ينهي مساره لسبب معين ثم يعاد إدماجه في ذات التنظيم الذي ينتمي إليه أو غيره، وبشكل عام فإن أسباب التوقف أو التعطل كثيرة لعل أهمها: نهاية العقد، الاستقالة، التسريح الذي تقوم به المؤسسات نتيجة أوضاع اقتصادية معينة، التقاعد..الخ.

2- الحركية

مما سبق يفهم بأن المسار المهني هو ذلك التتابع لمجموعة من المناصب، و هو في ذات الوقت جملة من القرارات للحركية المرغوبة أو المفروضة، وبهذا يصبح مفهوم الحركية هو: تلك القرارات المتعلقة بالاتجاهات التي يمكن أن يأخذها الفرد، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال تبعا للمعايير المستعملة غير أننا سنستعرض أهمها دون اللجوء إلى أي معيار.

1- Jean Marie Peretti: ressources humaines et gestion de personnel, op. cit. p116
** la mobilité*

أ- أشكال الحركية[1]:

- **حركية المحيط:**

وهي تخص الأفراد الذين يتحولون اتجاه شغل نفس الوظائف، بنفس المستوى لكن بمكان مغاير.

- **الحركية الأفقية:**

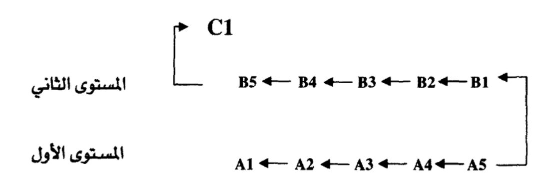
ويتمثل هذا الشكل في التحرك بشكل أفقي، أي العبور من وظيفة إلى أخرى أو مهنة إلى أخرى دون تغيير المستوى التنظيمي. **الحركية العمودية:**

وهو ما يعرف بالترقية، والتي تعني التطور في السلطة السلمية ،أو الارتقاء إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، وطالما أن هذا الشكل هو الأكثر شيوعا واستخداما في الوقت الحاضر على الأقل فإننا سنخصه بتفصيل أكثر لاحقا.

تبعا لهذا التقسيم لحركية العامل داخل المؤسسة، فإن ما يجب الإشارة إليه هو أن الانتقال إلى الحركية العمودية، يأتي بعد استيفاء الفرص على المستوى الأفقي كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 10

حركية العامل داخل المؤسسة



المصدر: *Jean Marie Peretti : Gestion De Ressources Humaines, op. cit. p 119*

1- *Loic Cadin et Autres : op. cit. p 254.*

2/ أساليب الحركية:

يتوفر لدى المؤسسة أسلوبان هما الأسلوب المرحلي والأسلوب المنظم، وهما الأسلوبان اللذان كانا معتمدين من طرف المؤسسات عندما كان الأمر يتعلق فقط بالترقية، ففيما يخص الأسلوب الأول يعمد القائمون على المسار المهني إلى دفع الفرد إلى منصب غير منصبه، في الحالة التي يتوفر فيها فقط منصب شاغر، وهو ما قد يوقع المؤسسة في أخطاء قد تكون مكلفة في غالب الأحيان.

أما الأسلوب الثاني فاللجوء إلى نقل الأفراد من منصب إلى آخر يكون على أساس معلومات مسبقة عن الاحتياجات الخاصة بالمصالح المختلفة، نتيجة الاعتماد على التسيير التقديري.

ومن بين المفاهيم التي تستخدمها المؤسسات في إطار السعي نحو التحكم في حركية الأفراد لضمان نتائج مرضية نجد القدرات وهو ما يختصره الشكل الموالي:

الشكل رقم : 11

استخدام القدرات في التعامل مع حركية الأفراد

المصدر: ***Bernard Martory et Daniel Crozet: op. cit. P 72***

كما يظهر من الشكل فإن القرار المتعلق بتحويل الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يتطلب المعرفة المسبقة للقدرات المتوفرة لديهم، و ذلك من خلال إجراء جرد لهذه الأخيرة، على أن تتبع بتقييم وترتيب لها، وكما يتضح من الشكل أيضا فإن العملية لا تنتهي عند تحديد الشخص المعني، بل يمكن أن تتبع بإضافة معارف أخرى عن طريق التكوين، كما أن الالتحاق بالمنصب يمكن أن يكون بشكل نهائي أو مؤقت.

3- الترقية

إن الترقية هي التطور الذي يحصل عليه العامل داخل المؤسسة، وقد اعتبرت دائما أنها تتعلق فقط بتقلد وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، غير أن مفهومها أوسع وهو ما سنوضحه من خلال العنصرين التالين: أنواع الترقية – محدودية الترقية.

3- 1 <u>أنواع الترقية</u>: تتمثل أهم أنواع الترقية في[1]:

- ✓ الترقية في الصنف: وهي الحالة التي يمس فيها التغيير المنصب، المعاملات المتعلقة به والتأهيل كذلك.
- ✓ **ترقية الصنف: ومن خلالها يغير العامل الصنف ككل، كون درجة التحكم من طرف العامل في الأنشطة التي يمارسها أصبحت جد معتبرة.**
- ✓ ترقية الرواتب: وفي هذه الحالة فالأمر يتعلق فقط بالراتب، في حين تبقى المعاملات والمناصب على حالها.
- ✓ الترقية الجماعية: وهي تمس كل الأفراد الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، وهذه الترقية هي في الغالب نتيجة اتفاقات جماعية.

1 - *Jean Marie Peretti : Ressources Humaines Et Gestion De Personnel ,Op. Cit. P12.*

3- 2محدودية الترقية:

إن ما ينبغي الإشارة إليه هي تلك الوضعية التي كانت في وقت سابق تمثل أمرا استثنائيا، وفي الظروف الحالية ونتيجة التحولات التي يشهدها المحيط، تحولت إلى قضية يجب مراعاتها بكثير من الاهتمام سواء من طرف مسيري المؤسسات أو من العاملين أنفسهم، ألا وهي محدودية الترقية،إذ يمكن أن يتحول الأفراد المتواجدين في وضعية ممتازة (النجوم)، أي تلك المتميزة بأداء قوي وترقية قوية إلى وضعية يكون فيها أدائهم قويا وفرص ترقيتهم ضعيفة، وهي التي تسمى بالأعمدة، أو إلى مرحلة القطاعات الميتة أي أداء ضعيف مع فرص ترقية ضعيفة كذلك.وهو ما يمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم :12

محدودية آفاق الترقية

		آفاق الترقية	
		ضعيف	قوي
مستوى	ضعيف	قطاعات ميتة	الآمال
الأداء	قوي	الأعمدة	النجوم

المصدر: ***Jean Marie Peretti :Gestion des ressources Humaines, op cit. p120.***

المطلب الخامس : الرواتب

1- مفهوم وأهداف الرواتب

1- 1 مفهوم الرواتب:

تشكل الرواتب مصدرا هاما للتكاليف بالنسبة للمؤسسة، وفي الوقت ذاته العائد للعاملين، لهذا تعد عملية تحديد الرواتب مؤثرة بشكل كبير في التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن تسييرها هو الأصعب والأكثر تعقيدا داخل المؤسسة، طالما أن الرهانات المطلوب تحقيقها هي اقتصادية واجتماعية في الوقت ذاته.

إن الرواتب تشكل نظام توازنه يرتكز على صحة جملة من العناصر أهمها[1]:

- **مستوى حجم العمالة:** و هو المرادف لعائق التوازن المالي للمؤسسة، لذلك فالتفكير حول العمالة أكثر من ضروري، وذلك من أجل توضيح وتفسير الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للموارد البشرية.
- **التنافسية الخارجية:** إن كل مؤسسة تقترح رواتب معينة مقابل تأهيل معين، والتي يجب أن لا تكون أقل مما هو معروض في سوق العمل لكي تتجنب التوظيف السيئ من جهة، والحفاظ على الأفراد الحاليين من جهة أخرى.
- **التوازن الداخلي:** بمعنى تحقيق الإنصاف و التحفيز.

1- 2 أهداف الرواتب:

تسعى المؤسسة من وراء إعداد نظام للرواتب إلى تحقيق غايتين:

1- Bernard Martory ,Daniel Crozet: op cit,. p107.

تتمثل الغاية الأولى في محاولة التحكم في: الجوانب المتعلقة بسلوك العاملين، توازن المؤسسة، الأثر الاقتصادي للرواتب، والتي تعتبر العوائق تحد من حرية المؤسسة في التعامل مع موضوع الرواتب

تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

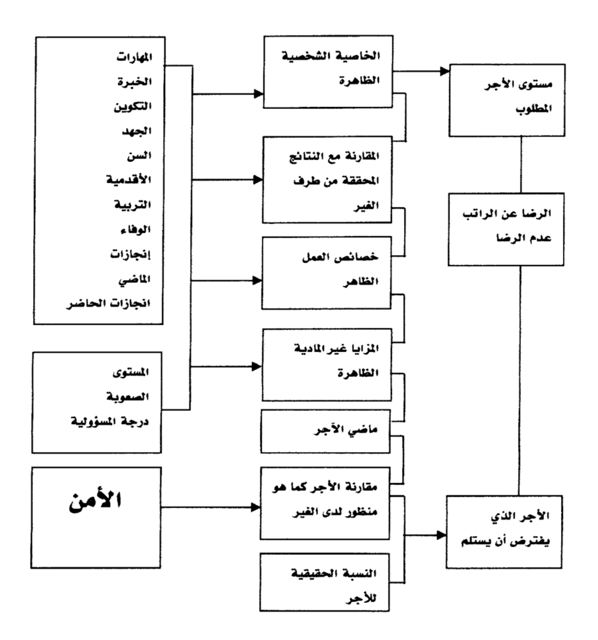
- الليونة أو القدرة على التأقلم مع المراحل المختلفة لتطور المؤسسة[1].
- التنافسية، و ذلك بإعداد نظام أجور يسمح بجذب المتعاونين ذوي القيمة[2].
- إعادة تحفيز الأفراد بعد فترة[3].
- الإنصاف[4].
- تحقيق الرضا الداخلي للعمال[5]،وهو الموضوع الذي حضي بكثير من الدراسات لكون تأثيرها كبير على النتائج النهائية للمؤسسة وعلى تحقيق الأهداف سابقة الذكر، ونظرا للارتباط الموجود بين الرواتب، التحفيز، الرضا ومستوى الإنجاز وجب على المسيريين الفهم الجيد لأهم العوامل والمحددات المؤثرة على نظام الرواتب، ومن بين الأبحاث في هذا الإطار نجد:

نموذج Lawler

تبعا لهذا النموذج فإن رضا أي فرد عن الرواتب يرتبط بالتطابق بين ما يتلقاه وبين التصور المسبق المشكل لديه وهو ما يخضع لجملة من المحددات كما يوضحه الشكل التالي:

1 - *D.Weiss: les resources huaines, Ed organization,Paris2001,p 372.*
2 - *Maurucce Thévenet : op cit ,p205.*
3 - *Bernard Martory , Daniel Crozet : op cit., p171.*
4 - *Mauruce Thévenet et autres :FONCTIONS RH :op cit ,p205*
5 - *Maurucce Thévenet et autres :op cit ,p205.*

الشكل رقم :15 نموذج Lawler



المصدر: *Cit. P 472 G.R Tirry et S.f Franklain : Op.*

أما النموذج الثاني فيتمثل في أعمال Nash et Carroll:

والذي كانت نتائجه أن محددات الرضا عند العاملين تتركز في سبع عوامل هي[1]:

1- قاعدة الرواتب.
2- تكلفة الحياة في المجتمع.
3- درجة التعليم.
4- التقديرات حول المستقبل .
5- مميزات السلوك الشخصي.
6- مستوى الأجر.
7- الجنس.

2- هيكل الرواتب:

إن هيكل الرواتب يرتبط تناسبيا مع الأهمية المعطاة للمنصب أو للكيفية التي يوظف بها والمزايا المتعلقة بالفرد، وتوجد مجموعة من الهياكل المقترحة لعل أهمها:

2- 1 نموذج المركز **le modèle a statut** ويتميز بالأهمية الكبيرة للرواتب الممنوحة للمنصب، والمزايا المرتبطة بنظم قيم الأفراد[2].

2- 2 النموذج على أساس النتائج[3]:

الأمر هنا يختلف، فجزء كبير من الرواتب مرتبط بالأداء وتستخدم فيه جملة من المعايير، ولعل أهمها معيار الربح.

2- 3 النموذج الشامل:

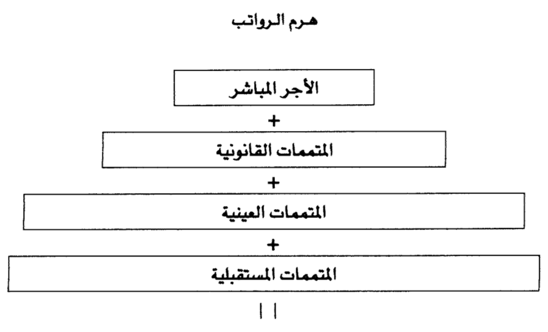
في إطار البحث عن تطبيقات تضمن مرونة اقتصادية مع ضمان المساهمة الكافية للأفراد وجد مفهوم الرواتب الشاملة الذي يشمل كل ما يمنح للعمال مهما

1- H.Koontz et C.O 'Donnell : op cit,p 472.
2- Loic Cadin et autres:, op cit,p158.
3- Idem : P 161.

يكن الشكل الذي يأخذه نقدي كان أو غيره أو في وقت ثابت أو متغير[1]. وهذا هو المفهوم الذي يتفق فيه الكثير من الباحثين والعاملين في مجال الموارد البشرية، غير أن الاختلاف يكمن في البنية المشكلة لهذا الأخير إذ نجدها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، لذلك ارتأينا إعطاء الشكل العام الذي يمكن أن تأخذه الرواتب الشاملة لكون تقديمه بشكل أكثر دقة على مستوى القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني يتطلب دراسة معمقة. ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم:13

هرم الرواتب



وكما يظهر في الشكل فالمستوى الأول تمثله الأجور المباشرة، وهي تتشكل من ثلاث محاور: الأجر الثابت أو ما يسمى أيضا بأجر التأهيل إضافة إلى أجر الأداء وهو ذو طبيعة متغيرة وأخيرا المنح.

أما المستوى الثاني يشمل في أغلب الأحيان تلك المنح التي ينظمها القانون، وفيما يتعلق بالمتممات العينية(الجزء الثالث) أو ما يسمى بالمزايا العينية التي يتلقاها

1- *Jean Marie Peretti: Ressources humaines et gestion de personnel, op cit ,p165.*

العامل بصفة فردية أو جماعية مثل القروض المقدمة من طرف المؤسسة، و المستوى الرابع من الهرم فيمثل المتممات التي تلحق العامل لكن على المدى البعيد.

و من بين أهم الأهداف المرجو تحقيقها من هذا النموذج نذكر[1]:

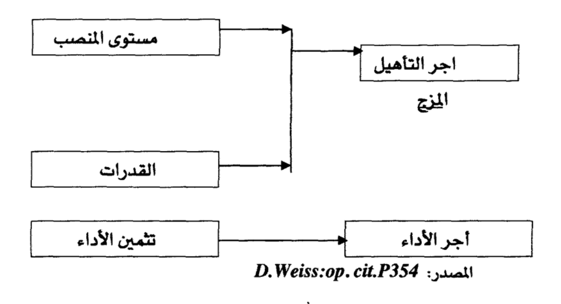
- تقييم ما يمنح للعمال.
- تثمين أثر الرواتب الإضافية على تنافسية المؤسسة.
- تثمين مختلف الممنوحات غير المادية للعمال.

2- 4 النموذج الفردي

إن النموذج الفردي للرواتب ليس بالأمر الجديد قد طبق في فترات سابقة من طرف بعض المؤسسات، غير أن طرحه كتوجه جديد في هذا المجال من الموارد البشرية يأتي نتيجة تعميم استعماله وتغير كيفية التعامل مع بعض المفاهيم الخاصة بالتأهيل والأداء وهما اللذان يشكلان الجزأين الأساسيين لهذا النموذج كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم :15

النموذج الفردي للرواتب



المصدر: ***D.Weiss:op. cit.P354***

1 - *Jean Marie Peretti : Ressources Humaines et Gestion de Personnel, op cit ,p 16*

و الملاحظة الأساسية في أنه لا يجود نظام رواتب مثالي ومعياري يطبق على كل المؤسسات، وذلك لاختلاف إستراتيجياتها وطبيعة نشاطها..الخ. غير أن كل نظام رواتب لابد أن يحقق جملة من النقاط أهمها[1]:

- ✓ ترك جزء متغير.
- ✓ لابد من التعامل في ذات الوقت مع الفرد والجماعة.
- ✓ ضرورة العمل المستمر على إيجاد نظام رواتب جديد.
- ✓ تحقيق جملة من المتطلبات: المرونة، التعنية، الرضا الاجتماعي.

بالإضافة إلى هذه النقاط يمكن أن نظيف[2]:

- ✓ الارتباط بالإستراتجية
- ✓ الإنصاف
- ✓ تنافسي
- ✓ محفز
- ✓ شفاف

3- تدقيق الرواتب:

تطورت الرواتب نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي ،القانوني والاجتماعي، وخاصة في متطلبات العمل، لذلك ومن أجل إيجاد التوازن الدائم بين الأطراف المعنية بإعداد الرواتب، فلابد من المتابعة الدائمة للأهداف، للطرق المستخدمة، للنتائج المحققة...الخ. وهو ما يضمنه تدقيق الرواتب، والذي تتلخص مهامه في[3]:

3- 1 تدقيق المطابقة:

ويهدف إلى معرفة مدى مطابقة ممارسات المؤسسة مع القواعد المشكلة مسبقا ويمكن تلخيص أهداف هذا التدقيق فيما يلي:

- ضمان النوعية في المعلومات كون المعلومات المتعلقة بالرواتب متنوعة.
- الحرص على احترام المبادئ القانونية.
- ضمان تطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة العليا من أجل ضمان انجاز سياسة الأجور المتبناة.

---

1 -*Jean Marie Peretti :Gestion des ressources humaines, op cit. p372*
2-*Annick Cohen: op cit, p276.*
3 -*Jean Marie Peretti :Gestion des ressources humaines, op cit ,pp 190-192*

3- 2 تدقيق الفعالية:

الهدف من تدقيق الفعالية هو تحسين تسيير الرواتب، وذلك بالبحث عن الإجابة على سؤالين:

- هل النتائج المحصل عليها مطابقة للأهداف المخططة. ؟
- هل حققت النتائج بأقل التكاليف.

3- 3 - التدقيق الاستراتيجي:

ويتمثل هدا التدقيق في اهتمامين، الأول يتعلق بالتأكد من أن سياسات الرواتب مطابقة للأهداف الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، والاهتمام الثاني يرتبط بالحرص على ترجمت الاختيارات في مجال سياسات الرواتب لخطط وبرامج.

نتائج الفصل

أهم ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذا الفصل والذي قمنا من خلاله بعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، نورده في النقاط التالية:

- تعد وظيفة الموارد البشرية أكثر الوظائف تأثرا بالتغيرات التي يشهدها المحيط بكل مكوناته، والملزمة بضرورة توفير الحلول المساعدة على التأقلم والسبق.
- تشكل أنشطة تسيير المورد البشرية وظيفة ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسة كونها الوظيفة المهتمة بالأفراد انطلاقا من الحصول عليهم، تطويرهم والمحافظة عليهم إلا أن ما زاد في أهمية الوظيفة، تعقد مهامها وضرورة توافر المهارات الضرورية لتسييرها هو الاهتمام المتزايد بالمهارات كمنطق ونموذج للتسيير من جهة، وكمصدر دائم للمزايا التنافسية من جهة أخرى، بالإضافة إلى اتساع مجالات اهتمامها إلى تسيير التنوع، الإنصاف، الاعتراف، الخلافة، المسؤولية الاجتماعية ،التعنية مع ما يحمله كل ما جال من تعقيد.
- ضرورة التفرقة بين كل من تقييم الأداء وتقييم القدرات، حيث يتعلق تقييم الأداء بقياس النتائج المحققة في مكان العمل، أما تقييم القدرات فيتعلق بتقييم الخصائص الفردية الممكن تطويرها.

الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات، بحيث سيتم توضيح مفهوم وكيفية تسيير كل من عملية التوظيف، التكوين، التقييم، المسار الاحترافي والرواتب على أساس المهارات، وهو ما تطلب منا تخصيص مبحث أول لتحديد الإطار المفاهيمي للمهارات، وذلك من خلال محاولة ضبط مفهومها، مكوناتها، أهميتها العملية والإستراتجية.

المبحث الأول

الإطار النظري المهارات- الإطار المفاهيمي

ان مفهوم المهارات مفهوم كثيف الاستخدام وهو ما أضفى عليه نوع من الغموض لذلك عمدنا إلى محاولة تحديد مفهومه، مكوناته، خصائصه، أهميته، بالإضافة إلى تحديد الفوارق بينه وبين بعض المفاهيم المتقاربة معه، زيادة إلى محاولة إبراز دور المهارات في خلق المزايا التنافسية والحفاظ على التوازن المهراتي للنسيج التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول : مفهوم المهارات

1- المعارف و الدرايات

إن مصطلح المعارف يستخدم كترجمة للمصطلحين الفرنسيين *les connaissances* و *les savoirs*، ومما زاد الأمر تعقيدا هو استخدام بعض الباحثين للمصطلحين بنفس المعنى[1]. فيما يفرق البعض الآخر بينهما، لكن في الوقت ذاته ومن خلال القراءات النظرية (*un revu de littérature*)، فإن جل الأعمال المتعلقة بالمهارات (تسيير المهارات ،التسيير بالمهارات ،.....) يتردد فيها كثيرا المصطلح الفرنسي les *savoirs* والذي يأخذ أحيانا كترجمة له المعارف وتارة أخرى الدرايات.

[1]- *Claud levey leboyour : la gestion des connaissances dans l'entreprise, Ed organisation, paris,1999,p*

ومن جهة أخرى لو أخذنا إحدى مجالات البحث القريبة من مجال تسيير المهارات والمتمثلة في تسيير المعارف نجد أنها ترجمة لمقابلها باللغة الفرنسية:

la gestion (Management) des connaissance(savoirs)

و الذي بدوره يأخذ كترجمة للمصطلح الإنجليزي Knowledge Management

غير أن القراءات تدل على أن المفاهيم المستخدمة في مجال المهارات لا تتشابه مع تلك المستخدمة في مجال تسيير المعارف، مما يتطلب البحث عن المصطلحات الأكثر دقة وذلك بالرجوع إلى أهم الأعمال المتعلقة بهذه المفاهيم.

فمصطلح *la connaissance* يشير إلى مجموع المعلومات المهيكلة والمدمجة في أطر مرجعية بحيث تسمح للمؤسسة بإدارة نشاطاتها والعمل في وسط نوعي [1].

المحرك الأساسي في تطور المؤسسة في الوقت الحاضر، كما انه مكتسب كما هو الحال بالنسبة للمفهوم *la connaissance* وهو مكون من تلك المعلومات المستقبلة والمفسرة من طرف الفرد، غير أن ما يشكل نقطة الاختلاف بين المفهومين هو أن le savoir يحصل عليه الفرد بشكل نهائي، مما يعني أن هذا الأخير يمكن تعريفه بأنه مجوعة المعطيات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد بشكل نهائي[2]. وهو ما يؤكده *Jean Yves Prax* بأنه مصطلح يحتوي على المؤكد والنهائي[3].

وكنتيجة لهذا الاختلاف بين المفهومين من جهة، ووجود مجالين للبحث من جهة أخرى وهما تسيير المعارف وتسيير المهارات، فإننا نرى بأنه من الضروري التفرقة بين المصطلحين وتبني ترجمتين مختلفتين وفي هذا الإطار نقترح ما يلي:

1- Abdelkader Djeflat: L'économie et la Gestion de la connaissances ,Nouvelle base de la compétitivité :Définitions et enjeux :in Actes du 3 eme Séminaire international sur la gestion des entreprise(SIGE),tome 01,Biskra le 12/13 novembre 2005,p19.

2- Boualem Aliouat: Les conditions d'efficacité de knowledge management pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle::in Actes du 3 eme Séminaire international sur la gestion des entreprise(SIGE),tome 01,Biskra le 12/13 novembre 2005,p94

3- Jean Yves Prax : Le Manuel de knowledge management » mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur » Ed DUNOD,Paris 2007,p66.

تبني مصطلح الدرايات كمقابل لمفهوم *Les savoirs*، والتي تقسم إلى ثلاث أنواع هي:

أ- الدرايات النظرية:

وهي المعلومات العامة و ليست بالضرورة عملية[1].

ب- الدرايات العملية أو الممارسات

وهي أحسن توازن بين الدرايات والعمل بمعنى مجموع الدرايات الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك[2]. وفي هذا المجال يفرق *G.Le Boterf* بين الدرايات التعليمية والممارسات العملية حيث تتمثل الأولى في عملية تعليمية وهي درايات عملية تسمح بإنتاج معلومات جديدة من معلومات موجودة مسبقا أو مباشرة بعض التفكير من خلال المماثلة، أما الممارسات العملية فهي على سبيل المثال القدرة على تغيير مركبات آلة معينة أي هي درايات حول عملية معينة[3].

ج- الدرايات السلوكية أو التحلي:

بالنسبة لـ *G.le Boterf* فهي تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين ، وتعرف في الغالب بعبارة" الفرد قادر على..... "، واكتسابها لا يتعلق بالمسار المهني فقط بل يرتبط بمجالات أخرى كالتربية الأسرية، الحياة الجماعية، النشاطات الثقافية.....الخ.

أما عن مفهوم les connaissances فتأخذ كترجمة لها المعارف والتي تعرف بأنها: " مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة، وتشمل أيضا المعطيات والأعمال وهي تتطلب من الفرد الفصل، المزج والتفسير للمعلومات[4]."

1 - *Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujot : Le management des connaissances dans l'entreprise, Ed. organisation, Paris, p 26.*

2 - *Jean Brilman: op. cit.p382.*

3 - *DIDIER Colot: synthèse de la conférence de G.Le Boterf intitulé " les concepts de compétences , performances et ressources" in: www*

4 - *Jean Brilman : op cit ,p382.*

وفيما يخص أنواع المعارف فيفرق *Ikujiro Nonaka* بين نوعين:

أ- المعـارف الظاهـرة:

وهي المعارف المشكلة والمعبر عنها على شكل قواعد، إجراءات وصفات...الخ، وهي القابلة للتحويل دون صعوبة كبيرة[1].

ب- المعارف الباطنة :

أي المعارف الشخصية الناتجة عن الخبرة لفترات سابقة وليست مهيكلة في لغة معينة، وهي تشمل بعدين، يتمثل الأول في المعرفة المهنية بما فيها الحركات والخبرات صعبة الوصف، والثاني في نماذج التفكير، الاعتقادات والتصور للحقيقة والمستقبل[2].

والمعارف الباطنة تظهر في الغالب في شكلين[3]:

- تقني: المهارات، الخبرات.
- معرفي:الاعتقادات، القيم، الحدس.

و تؤكد الكثير من الدراسات على دور هذا النوع الثاني في إنشاء المزايا التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الاستيلاء عليه، رسملته وبثه في المؤسسة، ومن بين أهم الأبحاث في هذا المجال نجد نموذج تحويل المعارف الذي قدمه: *Ikujiro Nonaka* و *Hirotaka Takeuchi*

كما يجب الإشارة إلى انه يوجد من يؤكد على ضرورة التفرقة بين كل من :

المعارف الخفية و المعارف الضمنية

- **المعارف الخفية:** وهي التي تكتسب في الغالب من خلال الخبرة وهي محتواة في أدمغة الخبراء وصعبة التشكيل، وفي غالب الأحيان نجهل بأننا نمتلكها[4].

1 - *Claire Beyou ,Manager les connaissances ,Ed LIAISONS,Paris,2003,P32.*
2 - *Claire Beyou:op cit ,p32*
3 - *Lucie Rivard et Marie Christine Roy: Gestion stratégique des connaissances, les presses de l'université LAVAL,Canada 2005,p16*
4 - *Claire Beyou:op cit ,p33.*

▪ **المعارف الضمنية:** هي المعارف التي لا نرغب في تشكيلها، كما أنها تتطلب زمنا طويلا لإعادة تفسيرها، إلا أن نعلم بأننا نمتلكها.

وبناءا على العرض السابق يمكننا أن نستخلص الاختلافات الأساسية بن المعارف والداريات، والتي نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم : 09

مقارنة بين المعارف و الدرايات

المعارف les connaissances	الدرايات les saviors
1- ديناميكية	1- ساكنة
2- دائمة التطور	2- نهائية

2- تعريف المهارات

يعرف G. Le Boterf المهارات بأنها: " القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية[1]".

يظهر من هذا التعريف بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف. وهذا يعني ضرورة توافر الدرايات النظرية، الدرايات العملية و الدرايات السلوكية. كما أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في المهارات و هو الخبرة و التي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات المهارات ويرجع ذلك لكونها لا تحول من منظمة إلى أخرى[2].لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي يقترحه *MEDEF*:

1- *Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation Paris, 2000,p85.*

2 -*Alain MEIGNANT: Ressources Humaines Déployer la Stratégie, Ed. Liaison France, 2000, p 110.*

"إن المهارات هي مزيج للدرايات النظرية و الدرايات العملية و الخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها[1]. "

ومن أهم ما يميز الخبرة هو اتصافها بالعملية إذ أن تراكم الأعمال السابقة يشكل الخبرة والتي بدورها تساهم في إنتاج و تحقيق المهارات الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق الاختبارات وهذه الأخيرة هي التي تكون ما يسمى مشاريع المهارات، وذلك بعد أن يتم تحديد الشكل الحالي لها، وهذه التحولات تجعل مفهوم المهارات أكثر عملية وظرفية أيضا[2].

وكما يلاحظ في التعريفين السابقين فالمهارات يعترف بها في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن المهارات الجماعية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية، وهو ما يلقى عائقا في حالة ما إذا أردنا إسقاط هذا المفهوم من وجهة النظر الإستراتيجية، لكون الاعتراف في هذه الحالة يتعلق بمهارات المؤسسة ويتم من طرف المستعملين النهائيين، وعليه فالارتباط يكون بصفة جزئية مع المهارات الفردية، لذلك نجد *LE MEDEF* يقدم تعريفا آخر في هذا الإطار وهو " أن المهارات هي ترجمة لاختيار سياسة معينة، وأن المقاربة من خلال المهارات لا تختزل إلى نموذج لتسيير الموارد البشرية فحسب بل يلزم المؤسسة بكامل أبعادها خاصة التنظيمية منها[3]."

و نظرا لأهمية الاعتراف في استكمال مفهوم المهارات نجد[4] *la Siderurgis* تعرفها بأنها :

" تلك الدرايات العملية المعترف بها "[5].

---

1 - *Alain MEIGNANT: op. cit. p111.*
2 - *jean claude Tarondeau: le management du savoir ; Ed . puf, France, 1998,p 101.*
3 - *Alain MEIGNANT: op. cit. p111*
4- هيئة فرنسية
5- *http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/rapport/rencontre_6_octobre_99.htm*

كما تجدر الإشارة إلى أن وجهة النظر الإستراتيجية في التعامل مع المهارات كانت دافعا لظهور نشاط تسيير المعارف داخل المؤسسات.

فبالاضافة إلى كون المهارات عملية مكونة من الدرايات والخبرة، ومعترف بها في الوسط المهني وفي السوق، يجب أن نضيف نقطة أساسية وهي أنها مدمجة في عملية محددة بهدف محدد، أي تشكل جزء من سلسلة من العمليات، أو من المهارات الأخرى ولهذا نجد البعض يتكلم عن سلسلة المهارات بدل سلسلة النشاطات ويقترح نموذجا للتسيير من خلال المهارات.

وعليه فإن المهارات ترجع إذن إلى تنظيم ذهني معقد مفرد لفرد معين، وهي تعبئ لإيجاد حل لمشاكل واقعي غير متكررة، وتعبر عن الاستطاعات، الدرايات والدرايات العملية المتحصل عليها، والتي طورت عبر الزمن ضمن عملية تعلم ديناميكية، تراكمية وتمازجية، وبالتالي فإن كل خبرة ليست مرادفا للتطور المعرفي والتراكمي، لأن الخبرة المعزولة غير كافية لكي تسمح بتطور هام في المهارات، ولا تمازجية لكون إدماج الخبرات لا ينجز من خلال النمطية، بل الكيفية التي يقوم من خلالها الفرد بتشكيلها في علاقات وربطها فيما بينها[1].

وكما يظهر من هذا العرض للتعاريف فإن إعطاء تعريف موحد للمهارات ليس بالأمر السهل أو البسيط لأنها مرتبطة بشكل كبير بأصحابها من كتاب أو باحثين، والذين يتأثرون بدورهم بالإطار الفلسفي المتبنى والعمليات الفكرية الأساسية .

ولاستكمال مفهوم المهارات نضيف الخصائص التالية:

المهارات مفهوم مركز على الفرد وليس على المناصب، فالكلام عنها هو قبل كل شيء كلام عن الأفراد[2].

المهارات هي نتاج المزيج: الدرايات النظرية، العملية والسلوكية[3].

---

[1] -Daniel Pematin: *La compétence au cœur de la GRH, Ed,ems ,France,2005,pp57-58.*
[2]- *Annick Cohen: op cit,p134*
[3]- *Laetitia Lethielleux:L'essentiel de la gestion des ressources humaines,Ed,Gualino éditeur, Paris,2006,p36.*

المهارات هي مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المؤسسة[1].

المهارات هي apprise بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي[2].

إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه[3].

إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات[4].

المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط[5].

المهارات ليست الأداء لكنها احد مكوناته[6].

تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.أما عن هذه المستويات فترتب على النحو التالي:

أ- مهارات التقليد.

ب- مهارات الإسقاط

ج- مهارات الإبداع

1- Annick Cohen: op cit,P66.

2- Philippe Bernier et Annabelle Grésillon: La GPEC" construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »Ed DUNOD, Paris 2009. p108.

3 - Daniel Pematin: Gérer par les compétences ou comment Réussir Autrement , Ed management, France, 1999, p 44.

4 - http:/www.dessmrh.org

5- Annick Cohen : op cit ,p134.

6 -Idem :p134.

إن المهــارات يجــب أن تخــضع للــصيانة أي تــوفير الــشروط الــضرورية لاستمرارهــا[1].

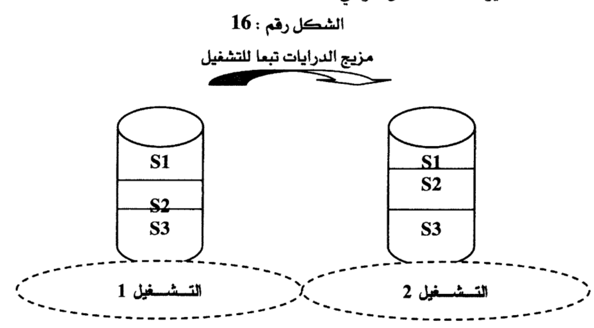
المهارات لابد أن يعترف بها من أطراف آخرين[2].

و مما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة التفرقة بين المهارة و المهارات و في هذا الإطار يرى *G.le* BOTERF المهارات بأنها تلك الموارد التي يجب أن يملكها الاحترافي لأداء مهامه ، بينما المهارة تمثل بالنسبة للفرد معرفة اختيار مزج و تعبئة المهارات[3].

كما أننا نرى بأن الكلام عن المهارات يجب أن يكون دائما بصيغة الجمع لان الفرد لا يمكن أن يملك مهارة واحدة إذ أننا وكما أشرنا في تعريفنا للمهارات بأنها ذلك المزيج من الدرايات النظرية، الدرايات العملية و الدرايات السلوكية، وهذا المزيج لا يمكن أن يشكل نتيجة واحدة إذ أنه باختلاف الموقف التشغيلي تختلف النسب المستغلة من كل نوع من الدرايات و بالتالي تتشكل لنا في كل مرة مهارة معينة لذلك نرى من الضروري التكلم بمفهوم المهارات بدل مفهوم المهارة و ذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم : 16

مزيج الدرايات تبعا للتشغيل



1 - *Guy le Boterf et autres :,op cit ,P 174.*

2-*Jean Marie Peritti: RESSOURCES HUMAINES tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH Réponses d'un spécialiste, op cit, p50*

3- *Daniel Pemartin : la compétence au cœur de GRH ,op cit,p73.*

الشكل رقم :17

تغير مستوى الدرايات تبعا لعامل الزمن

S1 S2 S3 — الزمن T1
S1 S2 S3 — الزمن 2T
S1 S2 S3 — الزمن T3

لعل أحسن مثال هو ذلك المتعلق بسلوك المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة اتجاه المواقف المختلفة.

كما أن هذا التحليل تؤيده فكرة Alain Labruffe التي يرى فيها بأن "مهارة واحدة لا يمكن أن تكون عملية إذ يجب أن تكون متبوعة بميادين مهارات أخرى لكي نتمكن من الحصول على فعاليتها الكاملة "[1].

ولاستكمال مفهوم المهارات ارتأينا انه يجب علينا أن نورد مفهومها لدى الانجلوسكسون ولو بشكل من الاختصار والذين يعتبرون المهارات بأنها تتشكل من مجموعة من العناصر يمثلها لنا métaphore de icberg أو منهجية مكتب الدراسات HAY في تسيير المهارات الفردية أين الاستطاعات ، الدرايات والمواقف تشكل الجزء المرئي محكومة بآخر غير مرئي ممثلا في الدور الاجتماعي، الصورة الذاتية، الخصائص السلوكية[2].

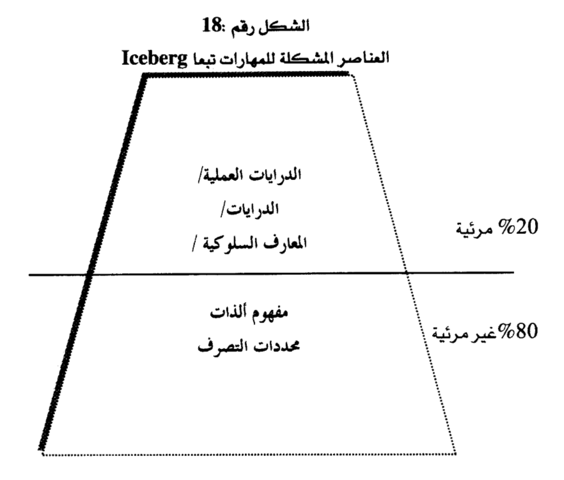
---

[1]- *Alain Labruffe: Management des compétences ,Ed AFNOR ,Paris2005,p41.*

[2]-*Cecile Djoux:les compétences au cours de l'entreprise, Ed organisations ,2001 ,Paris2001,p158.*

الشكل رقم :18

العناصر المشكلة للمهارات تبعا Iceberg



المصدر: *Sylvie Guerrero:les outiles de RH " les savoir faire essentiels en GRH", Ed DUNOD, Paris2004, p28*

عدد المهارات

من اجل دراسة، فهم ومحاولة التحكم في السلوك الإنساني بالمنظمات وفق منطق المهارات يقوم احترافي الموارد البشرية بتقسيمه و ترجمته إلى مجموعة من الدرايات السلوكية، العملية و النظرية ومن ثمة إيجاد عدد المهارات الممكنة داخل المؤسسة أو القطاع. وهو الأمر الذي يختلف من نموذج إلى آخر كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم:10

عدد المهارات تبعا للنماذج المختلفة

عدد المهارات	النموذج
23	*HAY*
32	*SHL*
36	*PDI -.QUNTENSSENCE*
44	*DDIحتى عام1999*
67	*LOMINGER*
70	*DDIمنذ عام2000*

المصدر: ***Lou van Bernardonk :Management des compétences "évaluation, développement et gestion, Ed de boek ,Bruxelles,2004,p21.*** .

غير أن عملية البحث عن تحديد عدد للمهارات في الدراسات المتعلقة بتسيير المهارات تبقى أمرا نسبيا كون العمل على عدد محدود منها قد يجعلنا نهمل بعضها، في حين أن اللجوء إلى التقسيمات التي تعتمد على عدد كبير من المهارات قد يؤدي إلى صعوبة تسييرها وإعطاء أهمية للمهارات ثانوية على حساب المهارات الأساسية.

بعدما استعرضنا مفهوم كل من المهارات، الدرايات والمعارف نأتي إلى خطوة أساسية تتمثل في إجراء مقارنة بينها، بغرض استكمال الفهم الصحيح لهما، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم:11

مقارنة بين المهارات و المعارف

المهارات	المعارف
1- هي مجموعة من المعارف النظرية، العملية والسلوكية.	هي مجموعة من المعلومات.
2- مرتبطة بالتشغيل.	يمكن أن تكون مجردة.
3 -المهارات ضرورية لتسيير المعارف.	نوعية المعارف تحكم نوعية المهارات
4- المهارات تنتج و تطور بالممارسة.	المعارف تنتج وتطور بدون ممارسة.
5- المهارات لا تخزن.	المعارف يمكن تخزين جزء كبير منها.
6- المهارات لا تحول من فرد إلى آخر.*	يمكن تحويل المعارف.
7- المهارات تشكل نموذج لتسيير المؤسسة.	المعارف هي موضوع للتسيير.

طالما إن الخبرة تشكل عنصرا أساسيا في المهارات، ومادامت لا تحول من فرد إلى آخر، فهي ما يجعل المهارات غير قابلة للتحويل. والجزء الذي يراد تحويله يتم تشكيله ورسملته أولا كما يبينه الشكلين المواليين:

الشكل رقم:19

عدم إمكانية تحويل المهارات

الوضعية -ا-

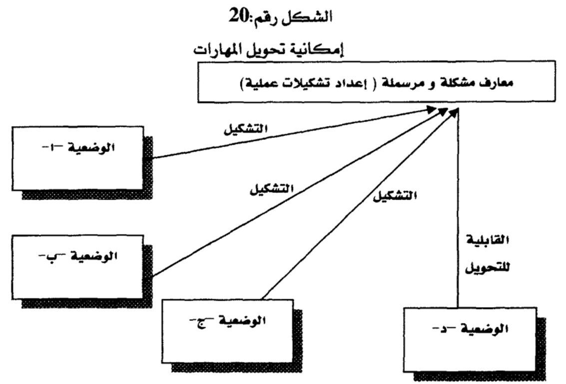
الوضعية -د-

الوضعية -ج-

الوضعية -ب-

المصدر: *G.le Boterf et autres: op cit. p 132.*

الشكل رقم:20



المصدر *G.le Boterf et autres: op cit: p 132*

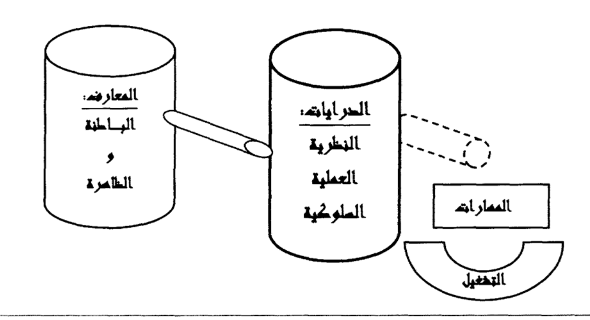
يمثل الشكل الأول الحالة التي لا يمكن تحويل المهارات من وضعية إلى أخرى، وذلك دائما نتيجة الخبرة التي ترتبط بظرفية الوضعية.

أما الشكل الثاني فيوضح أن تحويل المهارات يكون ممكنا بالتشكيل و الرسملة للخبرات..

مما سبق يمكننا أن نتصور العلاقة الممكنة بين الدرايات، المعارف والمهارات كما يلي:

الشكل رقم :21

علاقة المعارف الدرايات، المهارات



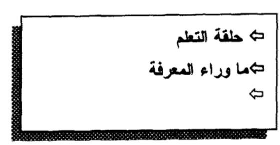
المصدر: من إعداد الباحث

أقطاب المهارات

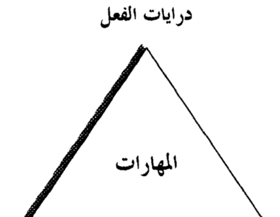
إن المهارات ليست مفهوما مجردا بل مرتبطة بالأفراد من جهة و بالتشغيل من جهة أخرى مما يعني أنها تتحدد بجملة من الجوانب المتمثلة في الجوانب الفردية، الاجتماعية والتنظيمية وهو ما يبنه الشكل الموالي:

الشكل رقم : 22

أقطاب المهارات



دارايات الفعل



القدرة على الفعل

⇦ الوسط المهني
⇦الوسائل
⇦
⇦شبكة الكفاءات



⇦امتلاك الحس .
⇦ الصورة الذاتية
⇦ الاعتراف
⇦ الثقة

المصدر: Didier Colot: op cit.

كما يؤكد ***G. Le Boterf*** على أن ممارسة المهارات تتطلب توفر:

- الرغبة في الفعل
- القدرة في الفعل
- معرفة الفعل

متغير آخر ألا وهو إتاحة الفرص، وعليه يمكن تمثيل الأقطاب الأربعة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم:23

الأقطاب الأربعة للمهارات

المعرفة تطوير موارد الفرد	الرغبة Suscité les motivation vers le but
القدرة تطوير موارد الوضعية	الفرص saisir ou provoqué l'occasion

المصدر: Jean Guy Millet :La compétence « Guide de formation »,Ed d'organisation, Paris2006.p334.

المطلب الثاني: أنواع المهارات

كما سبق وأن اشرنا أن المهارات مرتبطة مباشرة بالفرد وهو ما يجعل الكثيرين يلجأون إلى تقسيم المهارات إلى فردية أي التي يملكها الفرد أو أنها جماعية أي تلك التي تملكها الجماعة أي التي يملكها أكثر من فرد واحد داخل المؤسسة دون تحديد لطبيعة الجماعة.

إلا أننا نرى انه من الضروري تحديد المفاهيم في هذا الإطار لأن داخل المؤسسة توجد الكثير من الجماعات سواء تعلق الأمر بالجماعات الرسمية كالفوج الإنتاجي في ورشة معينة، أو الجماعات الغير رسمية مما يعني بالنسبة لنا أن المهارات توصف بالجماعية كلما كانت هناك جماعة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى للمؤسسة مهاراتها أيضا أي تلك المتشكلة من مجموع المهارات الجماعية، والتي نسميها بالمهارات التنظيمية، لذلك يمكن أن نقسم المهارات حسب ملكيتها إلى:

مهارات فردية، مهارات جماعية ومهارات تنظيمية.

فبالنسبة للمهارات التنظيمية يشير *G Le Boterf* بأن قيمة رأس مال المهارات لمؤسسة معينة ليس فقط نتاجا للجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزج النوعي، لان هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين[1]. وما يميز هذه المهارات عن المهارات الفردية نلخصه في الجدول التالي:

جدول رقم:12

مقارنة المهارات الفردية بالمهارات التنظيمية

المهارات الفردية	المهارات التنظيمية
يمكن أن توصف من خلال ملفات السلوكات الممارسة في إطار نشاطات معينة.	تمثل من خلال قائمة الموارد والاستطاعات المنظمة الممكن ترجمتها إلى أداءات تجارية.
تعرف من خلال تحليل السلوكات	تعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق وتقسيم مشاريع المؤسسة.
تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يمكن أن يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه.	تشخيصها يمكن من تحديد أجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل والمدى القصير.
ملكيتها تعود للفرد	رغم أنها تطور جماعيا إلا أنها ملك للمؤسسة

المصدر : من إعداد الباحث بتصرف عن :

claude levy le boyer: la gestion des compétences ,Ed organisations ,Paris2002,P151-152.

و من الناحية التنظيمية تقسم المهارات إلى ثلاث أنواع ألا وهي[2]:

---

1 - *G .Le Boterf: compétence et navigation professionnelle, Ed organisations. Paris,2000, p280 .*

2 - *Samuel c certo :Modern Management « diversity,quality,ethics,and the global enviroment »Ed Prentice Hall, New JERSEY,USA1994,p12.*

✓ **المهارات الفنية**: وهي تعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

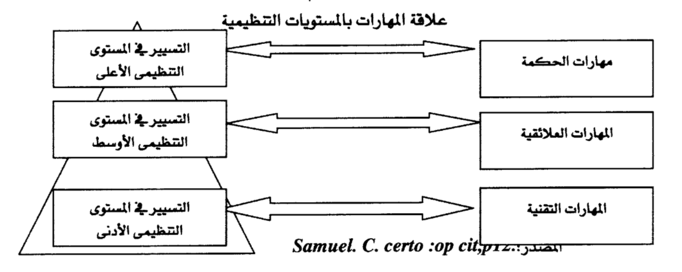
✓ **المهارات السلوكية**: و يتعلق الأمر هنا بالمستوى الأعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين

✓ **المهارات الفكرية**: وهذا النوع يرتبط بمستوى الإدارة العليا، ويتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق مع وتملك الحكمة.

وعن علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية فيمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم:24

علاقة المهارات بالمستويات التنظيمية



المصدر: *Samuel. C. certo :op cit,p12.*

أما من الناحية الإستراتجية فنميز بين نوعين من المهارات: المهارات الأساسية والمهارات التمييزية[1]:

- **المهارات الأساسية**: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المؤسسة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها[2]. وتوصف المهارات بالأساسية إذا توفرت على الخصائص التالية[3]:
  - إذا ساهمت بشكل كبير في تمييز المنتوج.

[1]-*Philip Kotler et autres : Marketing Management, 12 eme édition,Ed Pearson Education,Paris2006,p47.*

[2]- *SCOTT COPER: Compétences vus d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs privé et public ,commusion de la fonction publique du Canada, in:www*

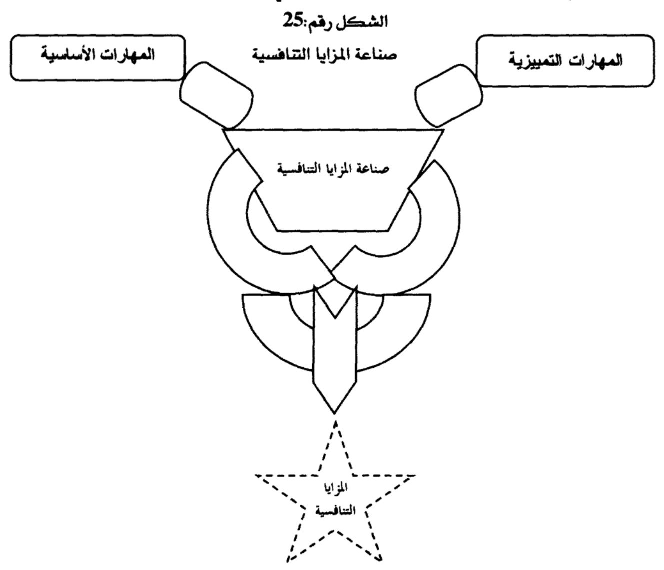
[3]-*Philip Kotler et autres: op cit,p47.*

- لها تطبيقات عديدة.
- من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين.
- تتعلق بشكل عام بالعمليات التي تتميز بخصوصية نوعية.

■ **المهارات التمييزية**: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءا.

أما عن المزايا التنافسية فهي نتاج قدرة المؤسسة على جمع النوعين السابقين في نظام أنشطة موحد و **هو ما يبينه الشكل الموالي:**

الشكل رقم:25



إن ما يمكن أن نستنتجه من هذا العرض هو أن عملية صناعة المزايا التنافسية ليست بالأمر البسيط أو السهل بل هي عملية جد معقدة تتطلب تحديد العناصر التالية :

الأنشطة، الميكانيزمات، الأطراف والإمكانات.

إن التصور السابق يمكن صياغته ولو بشكل مبدئي على شكل صياغة رياضية:

الصياغة الرياضية

بداية يمكن صياغة الدالة المتعلقة بإنتاج المزايا التنافسية بالشكل التالي:

$$F(ac)=f(cp)+f(cd)+\mu$$

علما إن :

ac : المزايا التنافسية

cp : المهارات الأساسية

cd : المهارات التمييزية

بالرجوع إلى المعادلات المتوصل إليها في المبحث المرتبط بدورة الحياة المهارات

$$f(cp)=\sum \text{competences principals}=(st+sp+se)p$$

$$f(cd)=\sum \text{competences distinctive}=(st+sp+se)d$$

$$F(ac)=(st+sp+se)p+(st+sp+se)d$$

$$F(ac)=(p+d)(st+sp+se)$$

$$F(ac)=\beta(st+sp+se)$$

المطلب الثالث : منطق ، نموذج ومقاربات المهارات

1- منطق المهارات

إن منطق المهارات لا يرتكز على التقسيم حسب المناصب، بل يستند على ما يسمى بالتشغيل النوعي، أي تلك المجموعة من المناصب المتقاربة والمشتركة في الكثير من الخصائص المتعلقة بالنشاطات والمهارات اللازمة لإنجازها.

كما أن تبني منطق المهارات يتطلب إيجاد مجموعة محددات لتسيير الموارد البشرية وذلك ضمن منظور بناء وتطوير المهارات، غير أن هذا لا يعني أن نفهم بأن علينا تحويل سياسات الموارد البشرية إلى رهان باسم المهارات، لكن الأمر يتعلق بإعادة رسم كل واحد منها تبعا لمنطق مهارات، وذلك بالبحث عن ترابط وتناسق كبيرين بشكل يسمح بتحقيق إستراتجية المؤسسة، لذلك يؤكد *G le boterf* على قاعدة أساسية عند إدراج منطق المهارات تتمثل في أن ضمان ترابط قوي بين أدوات بسيطة، أحسن من ضمان ترابط ضعيف بين أدوات متطورة[1].

تشكل المهارات في الوقت الحاضر مفهوما مركزيا في العملية التسييرية بشكل عام، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، أي أنها أصبحت تشكل منهجا فكريا جديدا (منطق المهارات)داخل المؤسسات أو حتى خارجها، وفيما يلي المنظور الذي تفرضه المهارات على المؤسسة وعلى الموارد البشرية:

الجدول رقم:13

منظور المهارات بالنسبة للمؤسسة

منظور المؤسسة	استخدام المهارات
الإستراتجية	المهارات تشكل جزء من إستراتجية المؤسسة حيث أن المهارات الجديدة تشكل ركائز تنافسية في مواجهة المنافسين
تنظيم العمل	يرتكز تنظيم العمل على مفهوم المهارات حيث تقسم المهام و الغايات بدلالة المهارات المتوفرة لكل فرد.
التسيير	المسيرين لهم كمهمة توجيه فرق العمل إلى تحقيق نجاح امثل لمهامهم، كما أنهم يعملون على تحديد مهارات الأفراد لضمان أفضل توجيه لهم.

المصدر: *Laetitia Lethielleux: op cit, p37.*

1 -*Guy le Boterf: la mise en place d'une démarche compétence quelque condition de réussite ,personnel N412 ,AOUT-SEPTEMBRE ,2000 in: www.*

الجدول رقم:14

منظور المهارات بالنسبة للموارد البشرية

منظور الموارد البشرية	استخدام المهارات
التوظيف	تحديد المهارات المطلوبة عند المترشحين للتوظيف والتي تستجيب لانتظارات المؤسسة.
التكوين	السماح لمجموع أفراد المؤسسة بالحصول على المهارات التي تنقصهم والتي تستجيب إلى متطلبات التشغيل.
التقييم	التقييم يقيس مستوى المهارات للأفراد و يحدد المهارات التي يجب على الفرد ان يحصل عليها من اجل أداء مهمته داخل المنظمة .
الحركية المهنية	تمنح الحركية الاحترافية للفرد لزيادة مستوى مهاراته داخل المؤسسة.
المسار الاحترافي	تشكل المهارات النقطة المحورية للمسار الاحترافي للفرد إذ يجب على هذا الأخير التطوير الدائم لمستوى مهاراته بالشكل الذي يسمح له بالإبقاء على قابليته للتشغيل في سوق العمل بشكل عام .

المصدر: ***Guy le Boterf: la mise en place d'une démarche compétence quelques condition de réussite op cit :p38***

2- مقاربات المهارات:

تتمثل أهم مقاربات المهارات في:

2_1 المقاربة السلوكية

في ظل هذه المقاربة توصف المهارات تبعا للخصائص الشخصية. وفي هذا الإطار قامMcCLelland et Mc Ber اللذين قاما بتحديد إحدى عشرة من المهارات الأساسية[1]:

1- المبادرة

[1]- *Elisabeth Lecouer: Gestion des compétences, Ed de boeck université, Bruxelles2008, p12.*

2- المواظبة و الثبات
3- الإبداع.
4- التخطيط للمنظمة.
5- الفكر النقدي التحليل النقدي.
6- مراقبة الذات.
7- القيادة القدرة على التحكم.
8- الإقناع .
9- الثقة بالنفس.
10- العلاقات البينية
11- الاهتمام بالآخرين.

إن الشيء المميز لهذه المقاربة هو الخروج عن الاستثناء القائم والمتمثل في نموذج الشخصية المرتكز على العوامل الخمسة والذي يسمى بـ **Big Five**:

1- الرؤية المتسعة أي مستوى الاهتمام المخصص للمحيط الخارجي .
2- الوعي.
3- التوازن العاطفي.
4- الانفتاح الفكري.
5- الوعي بالآخرين.

إن هذه المقاربة تقابل إرادة في البحث عن أمثلية التعيين في التشغيل والحركية الداخلية. فالفكرة ترتكز حول الخصائص الذاتية للفرد، استطاعته وحول الإمكانات التي يعرضها في الحركية الداخلية، كما أن هذه المقاربة لا تبحث عن الإجابة عن حاجات الفرد فيما يخص تطور درایاته العملية المتعلقة بمهنته. إذ أن العمل الحقيقي يبقى بمثابة علبة سوداء للموارد البشرية، وتطوير الاحترافية يبقى مرتبط بمبادرة الأفراد المعنيين.

وعلى العموم تبدو محدودية هذه المقاربة في النقاط التالية[1]:

- ✓ على مستوى المهارات: إن الانفتاح الفكري والاجتماعي لا يضمن بأي شكل مهارات الأفراد، أي أن هذه الخصائص مهمة بالنسبة للفرد ولكن لا تكفي لإعلانه ماهرا.
- ✓ على مستوى التقييم: إن تحديد المهارات على أساس خصائص أو مواقف مهنية كالنزاهة والصرامة الروح الجماعية تجعل من المسير يندفع إلى إطاره المرجعي.
- ✓ على مستوى تطور المهارات: إن المهارات، وكما تم تحديدها فهي نتاج مسار حياة الفرد مسجلة في أعماق الفرد، وتطويرها يتطلب زمن ومنهجيات جد خاصة اقل تأقلما مع المؤسسة.

2-2 المقاربة المرتكزة على المهنة

مفهوم المهنة: هي مجموعة متطورة من الوضعيات المهنية التي ترتبط بمجموعة من القيم و الموارد الضرورية من اجل التمكن من تسييرها.

يظهر إذن بان المهنة هي مساهمة المؤسسة والفرد[2]:

- ✓ إن المهنة المقترحة من طرف المؤسسة تسمح له باكتساب وضعية متميزة في السوق.
- ✓ إن المهنة المكتسبة من طرف الاحترافي تكسبه من خلال القدرات والدرايات العملية والمؤهلات مركزا واعترافا.

كما أنه لا يكفي بأن يكسب الفرد مهنة كي يكون مالكا للمهارات، فلابد بأن يكون قادرا على تنظيم وتعبئة الموارد الشخصية ومزجها بشكل ملائم من اجل تسيير الوضعيات المهنية، وذلك بأخذ بعين الاعتبار معايير الإنجاز اللازمة. وبتعبير أخر فالمهارات تنتج عن المواجهة بين الموارد الشخصية، المتطلبات والنتائج المنتظرة من طرف المؤسسة.

---

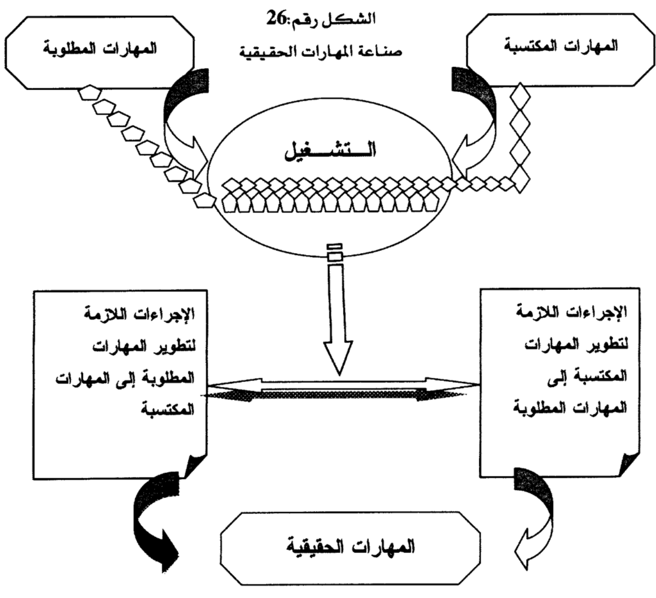
1 -*Elisabeth Lecouer :op cit,p13.*

2- *Elisabeth Lecouer: op cit, p13*

وعليه فإن ما يمكن التأكيد عليه هو انه يجب التفرقة بين كل من المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة، لأن المهارات الحقيقية هي نتاج تلاقي كل من النوعين من المهارات من خلال صناعة يحكمها فن التسيير، وذلك بتوفير لمسات تسمح بارتقاء المهارات المكتسبة إلى المهارات المطلوبة أو بتعديل المطلوب ليجاري المكتسب، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم:26

صناعة المهارات الحقيقية



المبحث الثاني

البعد الاستراتجي للمهارات

المطلب الأول : المهارات كأساس للتميز الاستراتيجي

تشكل المهارات في الوضعية الحالية للمحيط محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظرا للدور الذي تلعبه كمصدر للتميز الإستراتيجي. ومن بين ابرز الباحثين الذين سنستعرض أفكارهم نذكر *Hamel* و *.Prahalad* و *Nonaka.*

1- المهارات الأساسية

يتمثل مصدر الميزة التنافسية بالنسبة لكل من: *Parahalad* و *Hamel* في المهارات الأساسية أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية :

أ- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتوج مؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.

ب- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها، وهو ما يتحدد من خلال ما يسمى بمصفاة VRISTالتي اقترحها Barny et Grant أين تمثل كل خطوة فيها خاصية أساسية يجب أن تتوفر في المورد محل الدراسة .

الشكل رقم: 27

مصفاة VRIST

المصدر: *Bernard carrette et Autres :STRATEGOR, Ed Dunod,Paris2009, p226.*

ج- أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر"[1].

إن هذا المفهوم للمهارات الأساسية كان نتيجة دراسة خصت المؤسسات الصناعية،التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه *M.Porter* بالتقارب التكنولوجي،والذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات و بالتالي فان المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى المهارات الموجودة لديها، وخاصة تلك التي تحقق الخصائص السابقة. لكون المهارات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموضع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة[2].

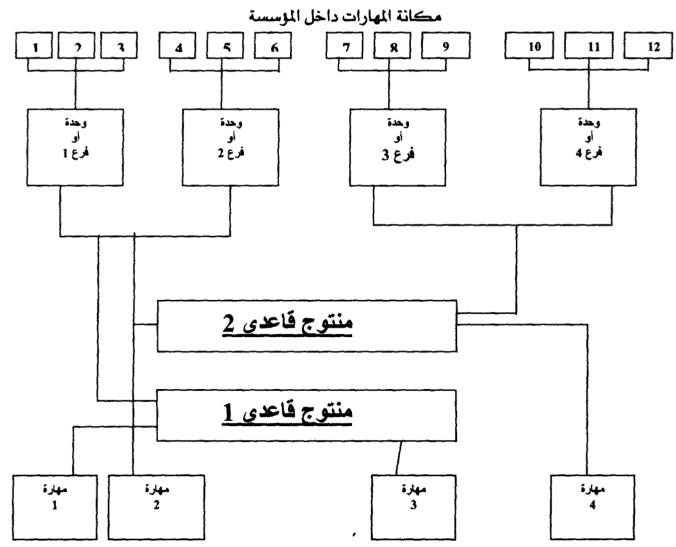
1- *Alain MEIGNANT: op. cit, p 169.*
2 *Jean Brilman: op. cit, p 136.*

ومن بين أهم الأمثلة عن دور المهارات الأساسية في التمركز في سوق الصناعات الإلكترونية الذي تسيطر عليه مؤسسات مثل *sony* و *Phillips* نجد مؤسسة *Matsushita*.

أما أهمية المهارات الأساسية داخل المؤسسة فيبرزها التصور الذي وضع لها كشجرة، أين تمثل المهارات الأساسية الجذور التي توفر الغذاء والاستقرار، أما الزهور فهي المنتجات النهائية المباعة، فيما تمثل المنتجات القاعدية الفروع، والوحدات الجذع أو الأغصان وهو ما يبينه الشكل رقم28:

الشكل رقم:28

مكانة المهارات داخل المؤسسة



المصدر: ***Jean Pier Helfer, jacques Orsoni et Michel Kalika: Management -Stratégie et Organisation, Ed. vuiber,Paris, 2000, p89.***

ما هو مبين في الشكل تحتل المهارات الأساسية القاعدة، أي الجزء المغذي للمؤسسة أو المانحة للمزايا التنافسية.فالمؤسسات الصناعية الرائدة التي اهتمت بها الدراسات التي أجراها *HAMEL et PRALAHAD* بينت أن المنتجات الرائدة أو المنتجات القاعدية التي كانت وراء نجاح هذه المؤسسات هي نتيجة مزج المهارات الأساسية التي تملكها. ومن ثمة فإن الوحدات أو الفروع التابعة بالمنتجات التي تسوقها ولو بعلامات مختلفة ترتكز أيضا على كما هو الحال بالنسبة لشركة *MATSUSHITA* إحدى المؤسسات الرائدة في المجال الالكتروني وفروعها *PANASONIC, JVC* [1]

وبعد تحديد مفهوم المهارات الأساسية ووضعيتها في هيكل المؤسسة كجزء قاعدي، فإنها ستشكل بالضرورة منطلقا للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة التالية:

الشكل رقم : 29

مصفوفة المهارات الأساسية والسوق

المهارات الأساسية \ السوق	جديدة	موجودة
جديدة	b) فرص متعددة	a) أول في عشر سنوات
موجودة	c) الفضاءات الشاغرة	d) ملء الخانات الفارغة

المصدر: *Gary Hamel et C.K Prahalad p 240 op. cit.*

[1]- *Gary Hamel et C.K Prahalad : la conquête de futur, Ed dunod, paris,1999, pp267-269.*

يظهر من المصفوفة أن المهارات الأساسية نوعان، إما جديدة أو موجودة، وهي التي تشكل المحور العمودي ،أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في اتجاه السوق، أي التعامل مع السوق التي تتواجد فيها أو البحث عن أسواق جديدة وعليه فإن نتيجة التقاطعات بين عناصر المحورين تشكل أربع وضعيات: a, b, c, d :

a) في هذه الوضعية تبحث المؤسسة عن المهارات الأساسية الجديدة الضرورية، لحماية و/أو توسيع تواجدها في السوق الحالية.

b) أما في الخانة التي تمثل مهارات جديدة في سوق جديدة، فإن المؤسسات عليها بالبحث عن مهارات تمكنها من المشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

C) في بعض الحالات يمكن للمؤسسات استعمال المهارات الموجودة في أسواق جديدة وذلك بالبحث عن منتجات جديدة يمكن إنتاجها، بما هو متوفر من المهارات الأساسية.

d) في هذه الحالة أي مهارات موجودة وسوق موجودة، فإن المؤسسات تبحث عن الاستثمار أو البقاء في السوق الحالية، وهذا يتطلب منها البحث عن إمكانيات تحتسين ووضعيتها في السوق، بالاستغلال الأحسن للمهارات الأساسية .

2 - المعرفة الإبداعية:

من بين الأشكال الحديثة للمنظمات نجد المنظمات المتعلمة، أي التي تبحث باستمرار عن التعلم الجماعي و إنشاء المعارف الجديدة ورسملتها، مع الحرص على المقارنة الدائمة مع المنظمات الأحسن بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير من اجل تحقيق الأهداف.

و في هذا الإطار تؤكد أعمال *Nonaka* على أهمية عملية إنتاج المعارف في إنشاء التميز الإستراتيجي باعتباره عنصرا مركزيا في العملية الاستراتيجية، بحيث أن إيجاد عملية تنتج المهارات هو أمر أساسي لإعداد إستراتيجية على أساس المهارات وكذلك يسمح بتوفير الظروف التنظيمية الملائمة لتحقيق الأهداف.

و مما تجدر الإشارة إليه هو أن أعمال *Nonaka* شكلت بعدا مميزا ضمن الدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة، و ذلك من خلال تصورها الشامل لعمل المنظمة ككل وأداءها، وليس التركيز على إثراء أنشطة التكوين في إطار الموارد البشرية.

كما أن دراسة المعارف و البحث في كيفيات إنتاجها يستوجب التفرقة بين أنواعها .وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم التطرق فيها لنوعين من المعارف هما المعارف الباطنة والمعارف الظاهرة، بحيث شكلت كل منها نقطة انطلاق لنموذجين في تسيير المعارف. بمعنى أنه يوجد من يرى بأن نقطة الانطلاق يكون من المعارف الظاهرة أي من المعارف النظرية إلى التطبيق. فيما يرى آخرون أن البداية تكون من الخبرات ثم الانتقال إلى المفاهيم.غير أن *Nonaka* يرى بأن إنتاج المعارف يتم عن طريق التفاعل بين النوعين ويقترح أربع نماذج لتحويل المعارف، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم:30

مصفوفة تحويل المعارف

	معرفة ظاهـرة	معرفة باطنـة
معرفة باطنة	(b البـث Externalisation	(a الإشـراك socialisation
معرفة ظاهرة	(c المـزج combinaison	(d التوطين internalisation

المصدر: *Philippe Lorino: op. cit. p 409*

A) فيما يخص الوضعية الأولى الممثلة لتحويل معارف باطنة إلى معارف باطنة، فهي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تحويل معارف إلى فرد آخر، دون تشكيلها في لغة معينة.

B) حالة تحويل المعارف الباطنة إلى ظاهرة، فهي تتطلب صياغتها في لغة رسمية غير أن هذه العملية قد تكون بسيطة كما في حالة مغادرة إطار لمنصبه فهو يترك وصفا دقيقا لمهامه وقد تكون صعبة عندما يتعلق الأمر بمعارف موجودة أيضا بالمؤسسة لكنها ليست مهيكلة بشكل جيد ولا على قدر كبير من الوضوح ، أو معارف جديدة لم تكن معروفة مسبقا ضمن محيط المؤسسة. وفي هذه الحالة وبغرض بثها يستخدم الاستعارة (*Métaphore*) لإعطاء الإطار العام للرؤية الجديدة الناتجة عن هذه المعارف ثم المماثلة (*Analogie*) التي تحدد اللغة غير الواضحة للاستعارة، للوصول إلى الصياغة النموذجية للمفاهيم.

C) إن مزج المعارف أو تحويل المعارف الظاهرة إلى أخرى ظاهرة يعني تلك العملية التي تمكن من تشكيل قاعدة من المعلومات باستخدام لغة موحدة ووسائل إعلام متعددة .

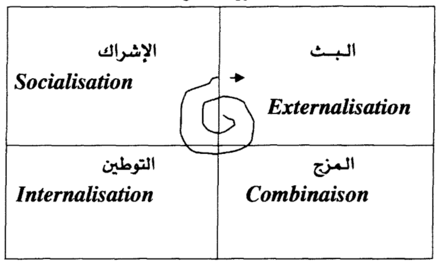
D) و أخيرا الحالة الرابعة المتمثلة في تحويل معارف ظاهرة إلى باطنة والتي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجذر في سلوكهم وذاكرتهم ومنه إلى المنظمة و تصبح جزء من ثقافتها

إن افتراض الانطلاق من المعارف الباطنة والوصول إلى أخرى باطنة يستدعي بعض الملاحظات:

- إن المعارف الباطنة المتوصل إليها ليست نفسها التي كانت في البداية .
- إن مجال هذه المعارف قد تم توسيعه وذلك بزيادة عدد الحاملين لها.
- كما لا يجب الفهم بأنها دائرة مغلقة بل عملية إنتاج المعارف هي عملية مستمرة بحيث تشكل ما يسمى حلزون المعارف كما يوضحه الشكل رقم:31 وهذا لضمان وجود معارف إبداعية قادرة على منح التميز للمؤسسة .

الشكل رقم : 31

حـلزون المـعارف



Philippe Lorino: op. cit. p13:المصدر

يظهر من الشكل إذا بأن عملية تحويل المعارف لا تشكل حلقة مغلقة، بل أنها عملية مستمرة ومتسلسلة، وهو المنطق الذي يفرضه السلوك الطبيعي لهذه الأخيرة.

المطلب الثاني : دورة حياة المهارات

إن المهارات تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى. و كما رأينا في المبحثين السابقين فإن المهارات عبارة عن مجموعة من الدرايات العملية و الدرايات النظرية والسلوكية المحققة، والتي تعتبر في الوقت ذاته المصدر الدائم للمزايا التنافسية. لذلك المؤسسات تعمل على الحصول، التطوير والحفاظ عليها من خلال نتائج عملية التقييم كونها الأساس الذي يسمح بالشروع إما في التكوين، التوظيف أو الترقية لتوفير المهارات الضرورية.

غير أن هذا الأسلوب في التعامل مع المهارات قد يكون مفيدا على المدى القريب، لكن في مواجهة التقلبات الحالية للمحيط وفي إطار مفاهيم وقواعد جديدة، يشملها أو يلخصها مفهوم التنافسية فإن التعامل مع المهارات يجب أن يتم من

وجهة نظر إستراتيجية وهو ما تبينه الأعمال الخاصة لكل من *Hamel*و *Parahaled* و *NONAKA* وغيرهم.

واستكمالا لوجهة النظر هذه فإن التعامل مع المهارات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتها وتقدير التحولات التي يمكن أن تحدث عليها وتأثيرها على مستوى أداءها، وذلك منذ إدماجها بالمؤسسة إلى حين مغادرتها لها..

ومن البديهي أيضا أن نفهم بأن مستوى المهارات لا يتصف بالثبات بل هو متغير تبعا لمرور الزمن فبالإضافة إلى إمكانية تحولها إلى سلوكات عادية كما حدث بالنسبة لصناعة السيارات في الستينات حتى الثمانينات أين كانت تقاس الجودة بعدد الأخطاء على مستوى الوحدة المنتجة وهو ما ميز الصناعات اليابانية في ذات المجال عن الصناعة في باقي الدول الغربية و التي كانت تهتم فقط بالفوارق.غير أن التغيير كان ضروريا في التسعينيات للحفاظ على التميز بالتحول إلى البحث عن الإزالة الجذرية للأخطاءويمكن أن نذكر جملة من الأسباب التي تعمل على إحداث التغير في المهارات أهمها:

- **إن تواجد المهارات في تشغيل معين يؤدي حتما إلى تغيير أحد مكوناتها كالخبرة على الأقل.**
- إن المعارف المحولة من فرد إلى آخر ستغير من مهارات الفرد المستقبل لها.
- التغيرات الهيكلية في قطاعات الأنشطة المختلفة تؤدي إلى إعادة النظر في قيمة المهارات الحالية.

إلا أن صفة التغير هذه التي تطبع المهارات إلى جانب الدور الذي تتميز به في إنشاء المزايا التنافسية تجعل من الضروري التفكير الجاد في إيجاد نموذج لتسيير المهارات يسمح بتقدير التغيرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة، طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة.

وطالما أن التعامل مع المهارات يتطلب متابعة تطوراتها ونتائجها على المؤسسة، فإننا نقترح تطبيق نموذج دورة الحياة كأداة لتسييرها لما يحققه من مزايا أهمها:

- ✓ إمكانية التعامل مع فترات زمنية جزئية بدل فترة واحدة.
- ✓ تمكن الميزة السابقة من تحديد خصائص كل فترة ومتطلباتها.
- ✓ ونتيجة للميزتين السابقتين فمن الممكن تسيير كل فترة على حدا[1].
- ✓ ونتيجة لما سبق فإن تحديد المهارات المنتجة للمزايا التنافسية لكل فترة، يمكن تحديده بشكل مسبق.

غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن المهارات بالنسبة للمؤسسة ليست متجانسة. لكون المقاربة النظمية تسمح بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة مهارات، وهو ما نصطلح عليه المهارات الكلية، والتي تعد المصدر المحدد للمهارات الجماعية أو كما تسمى المهارات التنظيمية والتي بدورها تشكل أساسا لتحديد المهارات الفردية.

وعلى أساس هذا التقسيم وطالما أن الأمر الذي يحكم نجاح النظام هو سلامة الوحدة الأساسية المكونة له. فسنركز على المهارات الفردية بشكل اكبر.

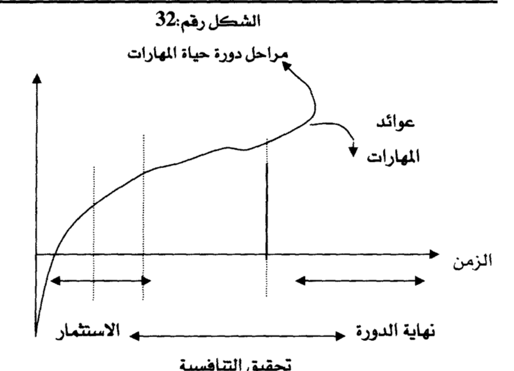
1- مراحل دورة الحياة المهارات

إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثله في الشكل الموالي:

---

1 - لكن ليس بشكل مطلق لأن المراحل ليست مستقلة عن بعضها، إذ أن كل واحدة هي إما أساس للاحقتها أو نتاج لسابقتها

الشكل رقم:32



المصدر: من إعداد الباحث *

المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار والتي تقسم هي أيضا إلى فترتين:

في الفترة الأولى والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مرورا إلى البحث عنها وصولا إلى الإستلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام و التي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للمهارات (RDC*) لأن تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة أيضا.لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في

*تم تحديد الشكل بالاعتماد على الشكل الممثل المهارات الوارد في المرجعين التاليين:

1- *Christian Batal :La Gestion Des Ressources Humaines Dans Le secteur Publique Tome 01,Ed. organisation, paris, 2000,p100.*

2- *Yves Emeryet et François Gonin: Dynamiser les Ressources Humaines (une approche intégrer pour les services publique et entreprises priver compatible avec les norme de qualité), Ed. press polytechnique, suisse, 1999, p120*

* *RDC= Recherche et Développement des Compétences*

هذه السوق وفي هذا السياق يجب أن تشكل الهندسة الإستراتيجية اهتماما أساسيا للقائمين علىRDC لكونها تسمح بالتعرف على الاحتياطات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور للمستقبل بمعنى أنها الكيفية التي تساعد المسيرين على بناء المستقبل بدل تخيله.

أما الفترة الثانية فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها، أما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين بالبحث والتطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

1 - مستوى المهارات المحصل عليها الذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.

2- قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.

3- درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهة لها المهارات.

المرحلة الثانية:

بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة. وهذه المرحلة تقسم أيضا إلى فترتين، تتمثل الأولى في بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك.

ومبدئيا فإن الكيفية الممكنة هي الاعتماد على إيجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الإشارة أن هذه المعايير لا يوجد شكل موحد لها، لكنها تختلف من وضعية إلى أخرى.

أما الفترة الثانية فهي التي تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات، أي تحقيق

ميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق المتواجدة فيه وهي المرحلة التي تتطلب استثمارات إضافية لسببين أساسين:

1- إن وصول المهارات إلى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول إلى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.

2- إن المهارات بأخذها للطبيعة الإبداعية تتطلب الصيانة الدائمة ،عن طريق برامج تكوينية خاصة. وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للأشراف على المهارات داخل المؤسسة، والتي توكل لها على سبيل المثال الأدوار التالية:

أ- المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير.

ب- العمل على إنشاء تنظيم خاص للأفراد الذين يملكون المهارات الأساسية.

ج- إيضاح الأدوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات (RDC). وخلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مجبرة على التفكير في المهارات التي يمكن أن تضمن لها البقاء في السوق بنفس المستوى، في حالة إتباع السلوك الاستراتيجي الدفاعي اتجاه منافسيها. أما في حالة السلوك الهجومي فإنها ستبحث بالضرورة على تطوير مجموعة المهارات، المتواجدة لديها أو تدعيمها أو البحث عن تلك المهارات التي تمكنها من توسيع سوقها أو التواجد في أسواق أخرى، والتي تسمح بتحسين القدرة التنافسية، من خلال تحضير ميزات تنافسية تسمح لها من التواجد في أسواق جديدة، أو زيادة حصتها الحالية في السوق.

المرحلة الأخيرة:

أو مرحلة نهاية الدورة، فالمهارات يمكن أن تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل أعلاه، فيتمثل الأول في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، والثاني فهي تتحول إلى روتينيات والتي يعرفها *H.simon* بأنها :" الإجراءات المخزنة" وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على إيجاد ميزات تنافسية وبالنسبة

للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويلها إلى مجالات تشغيل غير الحالية أين تتمكن من الاندماج والمساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى.

ولعل الإشكالية التي طرحت نفسها طيلة العرض للأفكار السابقة، نتيجة هذا التوجه المقترح في إطار التعامل مع المهارات كأداة للتنافسية هي كيفية تقييم مساهمتها في إنشاء القيمة ؟

والإجابة الممكنة تلخصها العلاقات التالية، التي هي في أصلها استخدمت لحساب مساهمة المعارف:

1- العلاقة الأولى هي تلك التي اقترحها *Gordon P.Petrash* لحساب راس المال الفكري التي بتطبيقها على المهارات تكون :

قيمة المهارات = القيمة في البورصة لرأسمال المؤسسة – القيمة المحاسبية.

باسم :

Tobin's Q

$$\text{قيمة المهارات} = \frac{\text{قيمة أسهم المؤسسة في البورصة}}{\text{قيمة الاستثمارات المادية}}$$

كما سبق وأن أشرنا في المبحث السابق إن أهمية المهارات وأداءها يكون عند إدماجها في مجموعة المهارات، لذلك فالدور الحقيقي للمهارات في تنافسية المؤسسة هو نتيجة للمهارات الجماعية و الكلية.

فدورة الحياة في هذه الحالة أي بالنسبة للمهارات الجماعية أو الكلية لا يختلف عن دورة حياة المهارات الفردية، لكن الاختلاف يكمن في وجود عامل أساسي يجب إدراجه طيلة مراحل دورة الحياة ألا وهو ضرورة مراعاة التنسيق بين مختلف المهارات، مما يعني ضرورة إدراج مفهوم سلسة المهارات *(chaîne Des compétences)* والتي تتطلب كيفية خاصة في تسييرها، ولعل أفضل كيفية هي التسيير بالعمليات.

على أن الملاحظة الأساسية الأخرى هي أن المرحلة الأولى في دورة الحياة الخاصة بالمهارات الكلية يجب على المسيرين أخذ الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توافرها في المهارات الكلية، لكونها الاساس الذي تبنى عليه كل الاعمال اللاحقة من توفير المهارات الضرورية وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس في نجاح المؤسسة في التواجد أو الاستمرار في السوق ومن بين الأمثلة على ذلك نجد شركة *KODAk* التي استطاعت بتحديدها للمهارات اللازمة للتواجد في سوق جديد وهو المتعلق بأجهزة تصوير *PHOTO-CD* وذلك من خلال توفيرالمهارات المرتبطة بتقنيات التصوير الالكتروني والتي تتميز بها شركة *CANON* ومهارات *PHOTO- CHIMI* التي تتميز بها FUJI [1].

2- مزيج المهارات

إن الكلام عن دورة حياة المهارات يقودنا بالضرورة للتطرق لمزيج المهارات والذي يختلف من المزيج الخاص بالمهارات الفردية عن المزيج الخاص بالمهارات بالجماعية.

وفيما يتعلق بالنوع الأول للمزيج فيختلف من المفهوم الذي تبنيناه للمهارات في كونها مجموعة الدرايات النظرية، العملية والسلوكية المحققة، والذي يمثل الطرح الفرنكفوني عن الطرح الانجلوسكسوني الذي يعبر عن بنية المهارات بالشكل التالي: المهارات الصلبة (hard) واللينة(soft) بحيث تتمثل الأولى في مجموعة الدرايات النظرية والعملية، أما الثانية فتشمل الدرايات السلوكية[2] وطالما أننا تبنينا الطرح الأول لشيوع استخدامه، ولبساطته نتيجة تفصيله لمكونات المهارات،يصبح المزيج ألمهارتي هو ما يمكن أن نرمز له بـ3S أي الدراية النظرية (savoir théorique)، الدراية العملية (savoir faire).

---

[1] -*Gary Hamel et C.K Prahalad: op. cit. p41.*

[2]- *Michel Trembaly et Bruno Sire :" Rémunérer les compétences plutôt que les l'activité" ,revue francaise de gestion, paris, N: 126 -1999.pp129-139.*

والدراية السلوكية(savoir être) مع الإشارة ألا أننا ألحقنا عنصر الخبرة بمتغير المعارف العملية، والمزيج هذا يختلف بطيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى تبعا لجملة من الأسباب أهمها:

- طبيعة الأنشطة الموكلة للفرد.
- إمكانات المؤسسة المالية والتفاوضية.
- درجة التنافسية في القطاع.
- نوعية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

أما مزيج المهارات الجماعية CGi (competences globale) فيتعلق أساسا بالوظائف و الأنشطة الممارسة من المؤسسة، لذلك نجده يختلف من حيث متغيراته تبعا للجماعة الرسمية أو غير الرسمية التي نتعامل معها، وطبيعة الهدف المحدد لها أو الذي حددته بالنسبة للثانية التي تلعب مهارات القيادة دور أساسيا في تعبئتها.

وأخيرا وفيما يخص المهارات الكلية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وعليه فالمزيج الذي يشكلها غير متشابه. وبشكل عام يمكن اقتراح النموذج التالي، والذي نرمز له بالرمز CTi أين تمثل الأحرف : C المهارات competence Tالكلية. (Globale).

أما الحرف i فهو المتغير الذي يعبر عن التسيير (M) أو التقنيات (T).

وعليه يصبح عنصرا النموذج كما يلي:

CTM المهارات الكلية التسييرية

CTT المهارات الكلية التقنية .

وهذا التقسيم يمكننا من تعميم التعامل مع معظم المؤسسات.

والملاحظة الأساسية التي يشترك فيها كل من المهارات الكلية و الجماعية، تتعلق بأنها لا تمثل مجموع المهارات الجزئية المكونة لهاوذلك يرجع لعامل أفضلية الزيادة (La synergie. بمعنى:

- المهارات الكلية لا تساوي مجموع المهارات الجماعية أي: $CTi \neq \sum CGi$
- المهارات الجماعية لا تساوي المهارات الفردية أي: $CGi \neq \sum CI$

بحيث CI تمثل المهارات الفردية

إن دراسة المهارات بواسطة دورة الحياة تتطلب عدم إغفال متغير أساسي خاصة في تقدير مستوى ومزيج المهارات المطلوب في مرحلتي تحقيق التنافسية ونهاية الدورة، وهذا المتغير يتمثل في هرم الأعمار وذلك لكون المهام والأنشطة الممارسة تتأثر بشكل مباشر بالتطورات التي تحصل على مستوى أعمار الأفراد المتواجدين بالمؤسسة، ومن أهم التغيرات الممكنة نذكر[1]:

- إن تنظيم العمل يتطلب التغيير ليس في محتواه فقط، لكن حتى في شروط القيام به.
- نشاط التكوين أيضا يجب أن تعد برامجه بالشكل الذي يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين يتمثل الأول في أن الأفراد يفقدون القدرة على التعلم مع مرور الزمن، والثاني أن المسئولين يرفضون منح الأفراد، المتقدمين في السن فرص التعلم طالما أنهم سيغادرون المؤسسة.
- المسار المهني أيضا معني فالفرص الممكن منحها للأفراد داخل المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأعمار للأفراد، وما يرافقها من الاستطاعات الفكرية والجسدية.
- إن التطورات الحاصلة على مستوى هرم الأعمار، هي إحدى الأسباب في الانقطاعات في سلسلة المهارات وذلك نتيجة مغادرة الأفراد لوظائفهم بسبب التقاعد، وهي الحجة التي تدعم ضرورة دعم البحوث في مجال تسيير المعارف وخاصة ما يتعلق برسملتها.

1- *Guy le Boterf : "La Gestion Des Compétences Rattrapée Par Les Ages ",Actualité de formation Permanente,France, N : 181 Novembre –décembre, 2002,pp123-126*

ونتيجة لهذه التغيرات وغيرها فإن التعامل مع المهارات يجب أن يرافقه تسيير تقديري للأعمار والذي يرتبط نجاحه بوجود المهارات الضرورية، لذلك والتي هي حاصل المعارف الناتجة من أعمال الباحثين في مجال دراسة الحركات، علم النفس، علم اجتماع العمل وطب المؤسسات.

المطلب الثالث: الاختلال المهاراتي

إن الكلام عن دورة حياة المهارات يجعلنا بالضرورة نتطرق إلى تسيير تلك المخاطر المحدقة بهذا المورد الذي يعد أهم الموارد الدائمة لصناعة التميز للمؤسسات، ولعل أهم هذه المخاطر نجد ما نسميه بالاختلال المهاراتي.

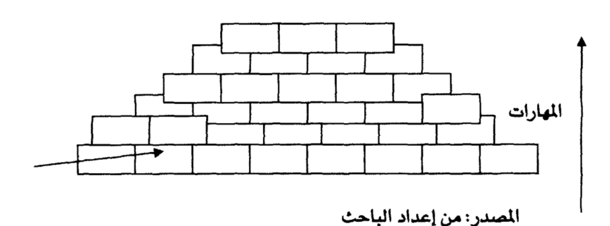
1- مفهوم الاختلال المهاراتي

الاختلال المهاراتي أو الاختلال الوظيفي للمؤسسة يعبر عن تلك الحالة من عدم التوازن بين المهارات المتوفرة لدى الفرد ومتطلبات المنصب من المهارات، أي ذلك الفارق الذي يفصل المستوى المطلوب من المهارات عن المستوى الذي يبينه الفرد أثناء ممارسته للأعمال المطلوبة

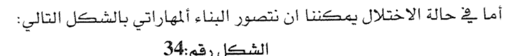
الشكل رقم:33

البناء المهاراتي التوازني في المؤسسة تبعا للمستويات التنظيمية

المستوى التنظيمي



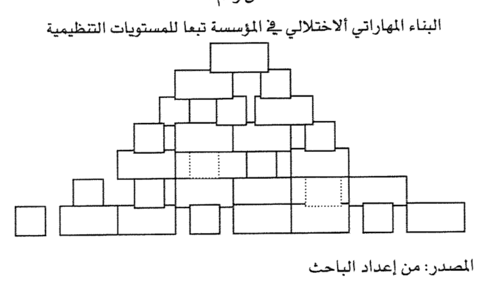
المصدر: من إعداد الباحث



أما في حالة الاختلال يمكننا ان نتصور البناء ألمهاراتي بالشكل التالي:

الشكل رقم:**34**

البناء المهاراتي ألاختلالي في المؤسسة تبعا للمستويات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

وعن معالجة الاختلال المهاراتي يمكن الرجوع إلى احد التصورات التي اقترحها [1] Gareth Morgan في عمله المعنون بـ :صور المنظمة، ألا وهو التصور الخاص بتجانس المؤسسة .

الشكل رقم:**35**

سلسلة المهارات الوراثية **A D N**

ST	SF	SE

المصدر: من إعداد الباحث

يحتوي هذا الملف على التركيبة الضرورية من المهارات لكل منصب والتي تعدل وتطور تبعا للاكتشافات المتعلقة بمستوى الاحترافية الذي بلغه الأفراد البارزين بالمؤسسة، أو تبعا للتطورات العلمية الحاصلة في الميادين المختلفة. ولعل

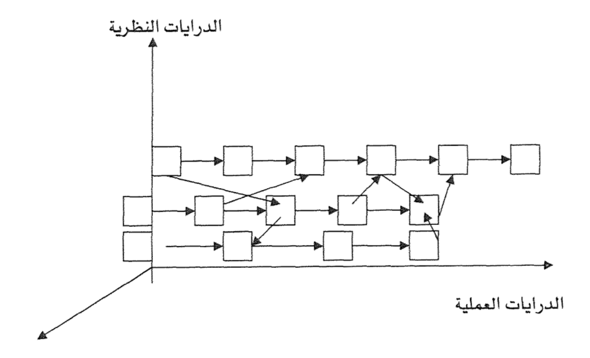
---

1 - في كتابه.Les Images de l'organisation, Ed De Boeck université,Bruxelle,1999

تسيير المعرفة يشكل في هذه الحالة الأداة الأساسية في العمل من اجل توحيد الموروثات عند كل الأفراد الذين ينتمون إلى تشغيل واحد.

الشكل رقم : 36

شبكة المهارات



المبحث الثالث

أنشطة تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات

المطلب الأول: توظيف المهارات

إن توجه نشاط التوظيف في ظل مقاربة المهارات ينصب على البحث عن المهارات الضرورية للمنظمة بالخصائص المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

كما يتضح لنا فإن موضوع نشاط التوظيف قد تغير وهو ما يؤدي حتما إلى تغيير مهامه، ومجموع الأدوات المستخدمة فيه للاستجابة للمتطلبات الجديدة، بمعنى يجب البحث عن أنظمة جديدة للتوظيف، وكما تبينه العديد من الأبحاث فإن الأنظمة المعدة للتوظيف على أساس المهارات أصبحت مرتكزة حول طرق تسمح بالانتقاء السريع والفعال للمرشحين المناسبين، وذلك بالاعتماد على المهارات الأساسية والتي تتوفر على المعايير التالية[1]:

- مهارات يملكها المرشحين بشكل مسبق.
- مهارات لها فرص نجاح كبيرة في المدى البعيد.
- مهارات قابلة للتقييم.

1- *Alain Mitrani, Murray M. Dalziel et Annick Bernard: Des compétences et des hommes, Ed. organisation, Paris, 1992 p30.*

وفيما يخص التغيرات المتعلقة بمهام توظيف المهارات، فإنها لا تمس بشكل كبير كافة المهام لكنها تتعلق بالخصوص بكل من تحديد الحاجات للمهارات واختيارها. وفيما يلي عرض لأهم خطوات التوظيف على أساس المهارات.

1- تحديد الحاجة للمهارات:

إن خطوة تحديد الحاجة من المهارات تتجلى من خلال مواصفات المنصب، والذي يتمثل في جملة من الخطوات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 37

مراحل مواصفات المهارات

عينة الخبراء
↓
العينة
↓
حوارات الأحداث السلوكية
↓
تحليل المعطيات
↓
المصادقة
↓
مخططات التطبيقات
↓
التقرير النهائي

المصدر : *Alain Mitrani, Murray M Dalziel et Annick Bernard: op. cit .p 27*

كما هو مبين في الشكل فإن الخطوة الأولى تتمثل في تشكيل عينة الخبراء، أي مجموعة المختصين في الموارد البشرية والوظائف الأخرى، والذين يشترط فيهم امتلاك تصور واضح عن مستقبل المؤسسة، أما حوارات الأحداث فتعد أهم خطوة في خطوات إعداد مواصفات المهارات، وهي من أحدث الطرق وأهمها، من حيث تمكنها من تحديد المهارات الحاسمة والمقابلة لمستويات أداء مرتفعة[1].

كما أن هذه الطريقة تسمح بتحقيق جملة من المزايا لعل أهمها:

- الدقة في التعريف بالمهارات والكيفية التي تظهر بها في الوظائف المرتبطة بها.
- إزالة كل العوائق المتعلقة بتكوين المهارات.

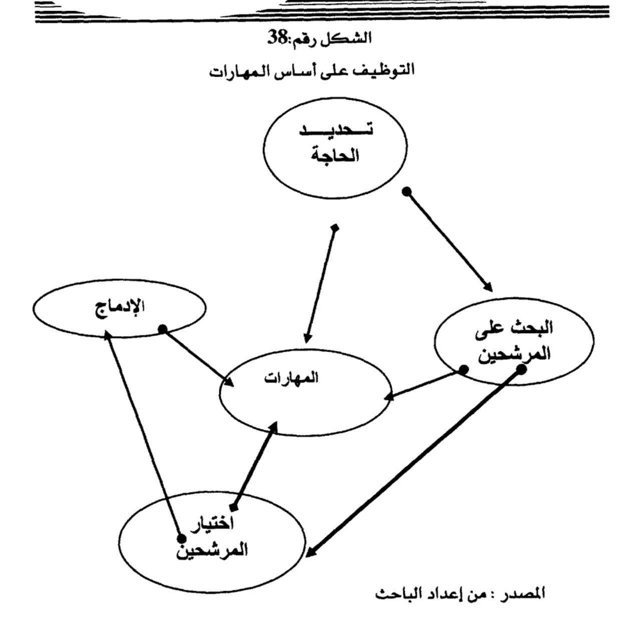
أما تحليل المعطيات فالغرض منه إيجاد وصف واضح للمهارات التي تستعمل كقاعدة عملية للموارد البشرية، والخطوة الأساسية الأخرى هي إثبات النموذج، وهو ما يتم بإيجاد سلسلة جديدة من حوارات الأحداث السلوكية مع مجموعة جديدة من الأفراد.

وكآخر خطوة نجد مخطط العمليات، وهو قائمة المهارات المحددة التي تستند له كل خطوات عملية التوظيف، والذي يمكن أن نتصوره من خلال الشكل الموالي:

1Alain Mitrani, Murray M Dalziel et Annick Bernard: op. cit .p63

الشكل رقم:38

التوظيف على أساس المهارات



المصدر : من إعداد الباحث

2- الانتقاء:

إن معالجة موضوع الانتقاء تتم في حالتين، فإما أن يتعلق الأمر بوظيفة موجودة ومعروفة، وفي هذه الحالة يتم العمل بتشكيل مجموعة موظفين من المؤسسة، يملكون مستويات أداء مختلفة في الغالب نوعين فقط (مستوى عال ومستوى متوسط)، وبالتالي يتمكن محلل الوظيفة من أن يظهر المميزات الشخصية والسلوكية بالإضافة إلى القدرات التي تكون مصدرا للوصول إلى مستوى أداء مقبول، أو إلى المستويات العليا من الأداء التي يجب أن تتوفر لدى المرشحين

للوظيفة، أما الكيفية الأحسن للعمل في هذا الإطار فهي طريقة الأحداث السلوكية.

أما الحالة الثانية فعملية الاختيار تتعلق بوظيفة جديدة، والموظفين المتواجدين داخل المؤسسة لا يمكنهم القيام بحوارات الأحداث السلوكية، وبالتالي لا يمكن تشكيل قاعدة معطيات يمكن الانتقاء على أساسها، وفي هذه الحالة يمكن الرجوع إلى نتائج أعمال مجموعة HAY التي تجمع المهارات في ست (06) مجموعات أساسية وهي[1]:

- مهارات الإنجاز.
- المهارات المساعدة.
- مهارات التأثير.
- مهارات التسيير.
- المهارات المعرفية.
- مهارات الفعالية الشخصية.

على أن الملاحظة الأساسية حول القاعدة المعدة من أجل الاختيار لابد أن تتميز بأقل عدد ممكن من المهارات، كما يجب أيضا أن تكون ذات مصداقية بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يكون ممكن من خلال الأمثلة الواقعية لكل المهارات مع التركيز على تبيان كيف يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: تكوين المهارات

1- مفهوم تكوين المهارات:

إن تطور مفهوم المهارات أدى إلى إعادة النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية، فبالنسبة لكل من *G le*

1- *Alain Mitrani, Murray M Dalziel et Annick Bernard: op. cit. p63*

A.Meignant و *Boterf* : فإن المؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئا فشيئا عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج، تطوير والحفاظ على المهارات[1].

ومن بين أهم نتائج إدراج مفهوم الاستثمار التكويني نجد:

- تطبيق هندسة التكوين أو كما تسمى الوجه العملي لاستثمار التكوين، والذي من خلاله يستطيع مسئول التكوين تحقيق مصداقيته كمسير، وتعرف عملية الهندسة هذه بأنها :"مجموع الأعمال المنهجية لتصور وإنجاز أنظمة التكوين [2]".
- تغير النظرة إلى التكوين، وذلك بانتقالها من الاجتماعية إلى الاقتصادية، وهي الفكرة التي ساهمت في تثبيت شرعية التكوين الاستثماري[3].
- البحث عن الاحترافية.
- بالإضافة إلى ما سبق نجد التوجه نحو البحث عن تطبيق مفهوم الجودة، كما هو الحال في مجال الاستثمار الخاص بالمنتجات المادية، على أن تطبيقها على مستوى التكوين يتطلب توفير المكونات الأساسية لصناعة جودة المهارات أي[4]:

أ- الملائمة، بمعنى أن المهارات المنتجة يجب أن تتطابق مع الأهداف المحددة.

ب- إنتاج المهارات يجب أن يكون في الوقت المناسب.

ج- المهارات المنتجة يجب أن تكون مناسبة للوضعيات المهنية المطلوبة، وهو ما يطلق عليه بالكتلة الحاسمة.

د- العمل على عقلنة التكاليف.

ه- قدرة المهارات على الاندماج مع نظام المهارات المعد مسبقا بالمؤسسة.

1- *Michel Parlier: " En quoi la logique compétence modifier-t-elle les politique et pratique de formation",l'actualité de formation permanente, centre d'info, Paris, 2000 n : 170 PP 40*

2 - *D. Weiss :op. cit. P434*

3- *Idem.*

4- *G.le Boterf et autres : op. cit. PP 35-38*

و- الحفاظ على المهارات طالما أن المهارات تتصف بالهشاشة والتدني.

ز- إن الصفتين السابقتين تجعلان من المهارات موضوعا للصيانة وذلك لتجنب:

- التآكل.
- القدم.

كما أن فكرة الاستثمار المطبقة على التكوين تتطلب التأكيد على بعض النقاط[1]:

- إن التكوين هو استثمار فكري.
- إن الاستثمار في التكوين أو التكوين الاستثماري ينتج عنه بعض العوائق التي يجب معرفتها:

أ- إن الاستثمار تبعا للمخطط المحاسبي يوضع في أصول الميزانية أما التكوين وتبعا لذات المخطط يتبع المصاريف ويملكه الأفراد الذين تلقوه.

ب- الصعوبة الثانية تتمثل في تلك المشاكل التقنية المتعلقة بتجميع المعلومات الضرورية لإجراء التشخيص.

ج- التكوين ليس بسلعة إنتاجية، بل نجده يتطلب اخذ الأفراد كمحور أساسي، إذ أن نجاحه يرتبط بمدى مقدرتهم وقابليتهم لاستعمال المهارات الكامنة والمحصلة.

وبالإضافة إلى هذه النقاط يمكن أن نضيف تلك المتعلقة بمسألة البعد المالي للتكوين، أو عوائده التي تعد من أهم المسائل التي يطرحها المسيرين في الوقت الحالي، لكون أن كل استثمار تقابله تكلفة ولهذه الأخيرة بالضرورة عوائد تبررها، زيادة على أن الفكرة المرافقة لمنهج الاستثمار تتمثل في عنصر المخاطرة.

وأخيرا وعن الاختلاف بين تكوين المهارات مقارنة بالتكوين التقليدي نوجزه في المقارنة التالية:

1- *Loïc Cadin ,et Autres :op. cit. P 310*

الجدول رقم:15

مقارنة تكوين المهارات بالتكوين التقليدي

الخصائص	التكوين التقليدي	تكوين المهارات
الهدف	مركز على حاجات المدى القصير.	مؤسس على: حاجات المدى الطويل و المتوسط.
الفلسفة	يمثل التكوين تكلفة بالنسبة للمؤسسة.	التكوين هو استثمار بالنسبة للمؤسسة .
الأشخاص المعنيين	المكون و المتكون	كل أعضاء المنظمة المعنيين بالتكوين و كل الأطراف المعنية بالتكوين من خارج المنظمة .
الوظيفة	استشارية	استشارية و بالإضافة إلى امتلاك سلطة القرار.
الدارئة	مهمة محددة	مهام متعددة امتدت إلى العمل على الاندماج في المسار المهني ،تطوير الأفراد والمنظمات .
التقنيات و الوسائل	التكوين حسب الطلب	التكوين الرسمي ،التكوين الذاتي و التكوين المسير بالإعلام الآلي .
التقييم	مؤسس على المحتوى البيداغوجي و تحت مسؤولية المكون و مبني على مؤشرات الرضا العام.	مؤسس على العائد المحقق و تحت مسؤولية المسيرين المعنيين.

المصدر: *André Petit et Autres :op. cit. p 430*

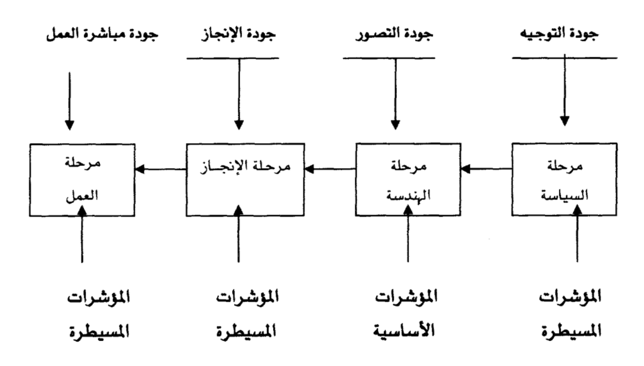
2- مراحل تكوين المهارات:

كما تبينه الكثير من الدراسات فإن إدراج مقاربة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية، لكون عمل المكون، اختيار الأطراف المشاركة في التكوين، تحديد الأهداف مرتبط بالقرارات الأخرى سواء تلك السابقة لها أو اللاحقة.

ومقاربة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية، وبالنسبة للتكوين يمكن أن نجد لها أربع مراحل كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم : 39

مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة



- **الانتماء - التناسق - الفعالية البيداغوجية - تحويل المعارف**
- **التسيير الإستراتيجي - التناغم - تعنية المتعلمين - الفعالية**
- **الكفاءة - أقلمت المهارات - صيانة المهارات**

المصدر: ***G. Le Boterf et autres : op. cit. p49***

والمراحل السابقة يمكن أن نستعرضها بإيجاز[1]:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتكوين، بالإضافة إلي تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات

1-G. Le Boterf et autres : op. cit ,PP 41-44

الضرورية لتحديد توجه التكوين، وفيما يخص الأعوان فالأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، ويشكل عام تبقى هذه المرحلة هي المحددة لإستراتيجيات التكوين.

المرحلة الثانية: أو مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما : دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين، والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

المرحلة الثالثة:أي مرحلة الإنجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمنة يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة للمنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج من هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القادرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منهج المهارات التي من أسسها أنها لا تحقق إلا في وضعيات عمل حقيقية.

3- الاحترافية :

إن الغموض السائد حول مفهومي التكوين والاحترافية، هو نتاج الاستخدام المكثف لفعل الاحتراف محل فعل التكوين، إذ نجد في كثير من الحالات أن البعض يرى الاحترافية هي البديل للتكوين غير أن الاحترافية لا تختزل إلى التكوين لكونها تتحقق من خلال جملة من المسارات، التي تشمل بدائل واقعية مختلف من وضعيات تكوين، عمل تكليف بوظائف، وضعيات فوق احترافية بالإضافة إلى كيفيات أخرى للتعلم، وعليه فالاحترافية لا تختزل إلى التكوين.

وبالإضافة إلى ما سبق ففضاء الاحترافية لا يشمل فقط الفضاء المادي لكن يشمل أيضا الفضاء الافتراضي الذي توفره التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال[1].

وعليه فإن علاقة التكوين بالاحترافية ليست علاقة تعويض، بل هي علاقة مساهمة يقدم فيها التكوين جملة من المساهمات أهمها[2]:

- تحصيل المعارف، لكي يتمكن الاحترافي من العمل بفعالية لان تعبئة الموارد تتطلب امتلاكها.
- التدريب على مزج الموارد، بهدف تشكيل وممارسة الحلول الملائمة للمسائل الاحترافية.
- اقتراح أهداف واقعية لتعلم المهارات.
- تطوير قدرات الاحترافي إلى مستوى يمكنه من وصف العمل الذي يقوم به والأسباب المؤدية إلى ذلك .
- تمكين الاحترافيين من تعلم التعلم وذلك عن طريق مساعدتهم على اكتشاف أنماط التعلم التي يملكونها. - تحديد الإطار الملائم للتقييم الذاتي، نظرا لفرص التعلم المتاحة من التكنولوجيات الحديثة وتنامي الاتجاه الخاص بالفردية في المسار المهني والاحترافية .

وبشكل عام فالاحترافية بالنسبة لـ G le Boterf تظهر عند ذلك المستوى من التحكم في المهارات، عند مستوى متطلبات جد عالي[3]."وعليه فبلوغ هذا المستوى يتطلب توفر خصائص في المحترف نذكر أهمها[4]:

- قدرته على تعبئة المعارف، الإمكانات والسلوكات المختلفة في وضعيات متعددة.
- القدرة على صياغة الخبرات التي عاشها في شكل نماذج.

1 *Guy le Boterf : construire les compétences individuelles et collectives, op. cit. p 197.*
2 *Idem:. pp132-141.*
3 *D.weiss.; op. cit. p 394*
4 *G le Boterf, Serge Barzuchetti et Francine Vincent op. cit. p109*

- تحـكمه فـي تسيير الوقت.
- القدرة على التنظيم وإعادة التنظيم.
- استطاعته على الشرح والإقناع.
- قدرته عل تعبئة الموارد البشرية، المادية والمالية في معالجة المشاكل.
- القدرة على فهم الإشارات الضعيفة الناتجة عن وضعية معينة.
- الثقة الكبيرة التي يمتلكها.

وفـي أدائه لمهامه يملك المحترف نوعين من الوسائل(1):

- وسائل شخصية، أي تلك المعارف النظرية والعملية، ....الخ.
- وسائل خارجية، أي التجهيزات، الآلات، المعلومات.....الخ.

ولعل ما نخلص إليه أن الاحترافية هي: الإبحار في التعقيد كما يؤكد على ذلك *G le Boterf*

المطلب الثالث: تقييم المهارات

1- مفهوم تقييم المهارات:

لا يشكل إدراج المهارات كأساس لعملية التقييم في إطار تسيير الموارد البشرية تغييرا جذريا في مفهوم هذه الأخيرة، إلا أنه من الضروري التأكيد على موضوع التقييم أي ما الذي يتم تقييمه؟ فبالنسبة لهذا الأمر فإن معظم الأبحاث تتفق على أن ما يقيم ليست المهارات بمفهومها النظري بل ما يتم تسميته بالمهارات من خلال محددات التقييم، أي الأدوات والقواعد...الخ. وبالتالي يمكننا أن نعرف التقييم بأنه ما تقيسه محددات التقييم(2).إلا أن الاعتماد على المحددات قد يجعل

1 - *D. Weiss. ; op. cit. P 395*

2 - *Guy Le Boterf : Guy le Boterf : construire les compétences individuelles et collectives, op. cit. p110*

عملية التقييم تختلف من وسط إلى آخر لذلك تعمد بعض الدول إلى إنشاء قاعدة معطيات وطنية لتوفير التجانس[1].

غير أن تقييم المهارات يتطلب التأكيد والتوضيح لنقاط أساسية هي:

- رغم صعوبة الفصل بين المهارات المرغوبة والمهارات المحققة، إلا أن عملية التقييم تتطلب التفرقة بينهما لذلك تقام في الغالب دراسة مدققة لتنظيم العمل وإجراء تشخيص للفرد في مكان العمل على أن لا تفصل العملتين لضمان التكامل[2].
- ما يجب معرفته أيضا هو أن عملية تقييم المهارات هي عملية متعددة الأطراف، بحيث يشكل الفرد أو الأفراد محل التقييم المحور الأساسي.
- إن عملية تقييم المهارات قد تؤول إلى مفهومين، يتمثل الأول في عملية الرقابة وذلك عندما تركز المؤسسة على المعارف العملية، والثاني يتلخص في تلك المساهمات الخاصة بإضافة قيمة والبحث عن الملائمة للعمل الاحترافي وهذا عندما تتجه المؤسسة نحو المعارف السلوكية[3].

أما عن التعامل مع نشاط تقييم المهارات فيمكن أن يتم من خلال ثلاث مداخل أساسية هي[4]:

أ- مدخل الأداء، وتبعا له فإن وجود المهارات مرتبط بتحقيق نتائج محددة.

ب- مدخل الأنشطة، وفيه وجود المهارات يتعلق بوجود نشاط احترافي الذي تقابله متطلبات احترافية والتي تعمل على تحقيقها المهارات.

ج- المدخل الفردي، والتركيز في هذا المدخل يتم على المخطط العملي الخاص بالفرد الذي يمكنه من إنجاز نشاط معين أو من رد الفعل، كما أن المرجعيات المعدة أساسا للمقارنة بين الإنجازات والمخططات الفردية يجب أن لا تؤخذ بأنها ثوابت بل يجب التعامل معها كمؤشرات عمل.

1 - *Alain meignant: op. cit. pp157-160*
2 - *D. Weiss : op. cit. p83*
3 - *Idem*
4 - *Guy Le Boterf :construire les compétences individuels et collectifs - op. cit. p 113-- 119*

2- مقاربات تقييم المهارات:

2- 1 المقاربة من خلال المعارف[1]:

رغم اختلافها في نوعية المعارف التي تستند إليها كمرجعية للتقييم فإن اشتراكها في موضوع المعارف جعلنا نطرحها بشكل مجمل.

المقاربة الأولى: تتمثل في التقييم من خلال الدرايات النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يملكها الفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع، لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات المهارات.

المقاربة الثانية: ويكون التقييم فيها يتعلق بالدرايات العملية ويتم من خلال المعاينة المباشرة للأفراد لا عن طريق معايير معدة بشكل مسبق لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة، غير أن المشكلة بالنسبة لهذه المقاربة تتمثل في ذلك الخلط الممكن بين الأنشطة والمعارف العملية .

المقاربة الأخيرة: وهي التي تأخذ بعين الاعتبار الدرايات السلوكية وتبعا لها فإن أداء المنظمة أساسه مستوى السلوكات المطورة بشكل فردي أو جماعي، إلا أن العائق الذي ينتج عن هذه المقاربة هو أن المعايير ذات الطابع الاجتماعي ستطغى ببساطة عن غيرها.

والملاحظة الأساسية بالنسبة لهذه المقاربات تتمثل في أن الفصل بين الدرايات العملية والدرايات السلوكية يجعل من تقييم الأفراد جد صعب، كون إنجازات الأفراد هي نتاج لمزج مختلف المعارف.

2- 2 المقاربة المعرفية:

تنطلق فكرة هذه المقاربة بأن تقييم المهارات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة، ومن خلالها تحديد المهارات الضرورية لتشغيل معين.

1- *Valérie Marbach : Evaluation et Rémunérer les Compétences, Ed. organisations paris, 1999, p 16-19.*

2- 3 المقـاربة مـن خـلال القـدرات:

أساس هذه المقاربة هو التوقع المسبق للنجاح، لذلك فإن الأفراد يخضعون لسلسة من الاختبارات موجهة لتحديد قدراتهم، وذلك بالرجوع إلى تمارين متنوعة تعبئ خلالها القدرات الضرورية للوضعية المهنية الموجه لها الفرد، ومع أن هذا التوجه يتطلب زمنا طويلا نوعا ما إلا انه يسمح باستخراج المهارات التي تعد مؤشرات للقدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل لقياس المهارات[1].

2- 4 المقاربة من خلال المواهب:

في هذه المقاربة تكون المهارات عبارة عن مجموعة من درايات التدخل (savoir Agir)، وبالأخص القدرات الوراثية، إلا أن هذه المقاربة لم تلقى تطبيقا موسعا، لأن المميزات الفردية والمهارات وبالرغم من اشتراكهما في أنهما يلاحظان في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها هي التي تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبهذا فهي تعرف من خلال الفوارق الايجابية المحققة، في حين أن المهارات تعرف بالمطابقة.

الجدول رقم: 16

مقاربات تقييم المهارات

المقاربة	المجال الأساسي للتطبيق	شكل المهارات	الإيجابيات	السلبيات
من خلال المعارف المهنية	التكوين	معارف عامة مطبقة	إعداد أهداف بيداغوجية	تأخذ بعين الاعتبار المعارف
من خلال المميزات الفردية	اختيار المسيرين	ميزة فردية تسمح بتحقيق أداء مرتفع	تسمح بترتيب وتصنيف الأفراد	تسمح بتحديد خصائص فردية عامة و صعبة الملاحظة في الوضعية العمل.
من خلال المعارف العملية	التثمين و التأهيل	مجموعة أنشطة يتحكم فيها الفرد	إمكانية الملاحظة المباشرة. IN Vivo-	احتمال الخلط بين المهارات والأنشطة
من خلال المناهج الفكرية	التوجه الاحترافي	ميكانيزم لتجميع و معالجة المعلومات	إصلاح المهارات المحولة	وصعوبة

المصدر: *Valérie Marbach , op cit p 24*.

1 - *Gérad Donadieu et Philippe Denimal: gestion des Classification Qualification (de l'évaluation de l'emploi a la compétences),Ed .Laison, France,1994,p170.*

3- طرق تقييم المهارات

3- 1 مراكز التقييم:

مراكز التقييم أو كما تسمى بالموازنة السلوكية[1]، وهي طريقة تظم مجموعة من التقنيات، والتي من أهمها: تمارين واقعية للمحاكاة بصفة فردية أو جماعية خلال فترة زمنية قصيرة للواقع المهني بغرض تحديد ردود أفعالهم في مواجهة الأحداث التي عليهم أن يتحكموا فيها، مع وجود أكثر من طرف يقوم بالملاحظة والمقارنة لأداء مختلف الأفراد، وإعداد التقارير النهائية وتسليمها للمسيرين المشرفين على التكوين، التوظيف أو على الترقية[2].لذلك في تعرف بشكل عام بأنها شغل منصب بالاختصار(une prise de poste en raccourci)

كما أن هذه الطريقة تلقى قبولا اجتماعيا، لأنها تعتمد على ما يفعله الشخص وليس على من هو هذا الشخص[3].؟

ماذا سيفعل ؟ من هو ؟

ينظم السيرة الذاتية

يقرر الخبرات المهنية

يعلم الشخصية

التفويض المستوى الفكري

3- 1- 1 مزايا مراكز التقييم[4]:

يمكن تحديد مزايا مراكز التقييم في النقاط التالية:

- ✓ تقييم من منظور خارجي.
- ✓ وضعيات قريبة من وضعيات العمل الحقيقي.
- ✓ نتائج مؤكدة بفضل الأدوات مختلفة و الملاحظين.

1-annich cohen: op cit , p 1131
2 -H.koontz et c.o ‘donnell: op cit. P385
3-annich cohen. : op cit , p 113.
4-Chloé Guillot soulez : La gestion des ressources humaines, Ed Gualino ,Paris 2009 ,p76.

بالإضافة إلى هذه النقاط يمكن إضافة ما يلي[1]:

- ✓ تمكن مراكز التقييم من تسليط الضوء على الاختلاف بين القدرة والدراية .
- ✓ تؤول مراكز التقييم إلى الموضوعية أكثر من الطرق الكلاسيكية.

2-3 **طريقة 360°**

تستمد فكرة هذه الطريقة من تقييم التجار في الدول الانجلوسكسونية، بحيث يساهم الزبائن في تقييم التجار[2]. في هذه الطريقة يكون تقييم الفرد من طرف مجموعة من الأطراف وهم: الفرد ذاته، وكل الأطراف المتعاملون معه مباشرة في الهيكل التنظيمي، كما أن وثيقة التقييم يمكن أن توزع إلى أكثر من 10 أشخاص[3].

هذه الطريقة في التقييم يمكن أن تختصر إلى 180°، أو أن توسع إلى أشخاص ليسوا لهم سلطة تنظيمية على الشخص المعني بالتقييم لكنهم يلعبون دورا تحويليا ،أي أن الكلام يكون حول تقييم 270 ° كما يمكن أن توسع أيضا إلى 540° بمعنى إلى الزبائن والموردون[4].

3- 2- 1 أهداف الطريقة[5]:

- ➢ تجاوز كل العوائق المعروفة ضمن مقاربات التقييم الكلاسيكية.
- ➢ التأقلم مع أشكال التنظيم الجديدة .
- ➢ موضوعية الأداء والسلوكات .
- ➢ المساهمة في تطوير المتعاونين وتقوية القيم الأساسية للمؤسسة.

3- 2- 2 مزايا طريقة 360°:

تتمثل أهم مزايا طريقة التقييم 360° في:

---

1 -Lou Van beirendonck :Tous competent “ le management des compétences dans l’entreprise » Ed de boeck, bruxelle 2006,pp81_82.

2 -Meurice thevenet et Autres : Fonction RH: politique, métiers, outils des ressources humaines,Ed, PEARSON Education ,France2007 , p122.

3- D.DUCHAMP et L.GUERY: op cit,p88..

4 -Elisabeth Lecoeur : Gestion des competences, Ed de boeck bruxelle ,2008, p139.

5 -le feedback 360: in: www.

✓ الابتعاد عن اللاموضوعية الناتجة عن ممارسة التقييم من طرف شخص واحد، ألا وهو الرئيس المباشر[1].

✓ معظم المهارات السلوكية يمكن تقييمها[2].

✓ تسمح من خلال النتائج المتوفرة بإجراء التحليل المقارن.

لكل فرد وكيفية الفعل ورد الفعل لأي فرد في وضعيات العمل[3].

✓ المعلومة متوفرة نسبيا، كما أن معالجتها آليا تكون سهلة، وعليه توفير للنتائج بشكل سريع[4].

✓ معامل الارتباط يكون كبير، بين التقييم الجيد والمعايير مثل النجاح، الترقية والفعالية مما يسمح بإعداد مخطط التطوير[5].

✓ توفر صورة كاملة للحقيقة المنظورة من طرف المحيط حول المهارات محددة[6].

3- 2- 3 الشروط اللازمة لتطبيق هذه الطريقة[7]:

- منح الاستقلالية الكاملة للمؤسسة في مواجهة الأشخاص الخارجيين من اجل تطبيق وتسيير التقييم 360º.
- أن تكون سهلة التأقلم من وجهة نظر المحتوى بدلالة مصطلحات المهارات الخاصة بالمؤسسة.
- ضمان سرية الأطراف المشاركين.
- تسهيل التسيير الإداري.
- ضمان سرية المعلومات.
- العمل على عدم وجود الأجوبة الغير صالحة.

1- Meurice thevenet et Autres:op cit,P122.

2-Lou van Beirendonck: Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Ed de boeck Bruxelles, p101.

3 -Jean Guy Millet : La compétence guide de formation ,Ed organisation ,paris2006,p293.

4-Lou van Beirendonck: op cit,P101.

5 -Idem:P101

6 -Chloé Guillot soulez : op cit ,p74

7 -Lou van Beirendonck: op cit,P101.

- التمكين من المعالجة الآلية للمعلومات.
- التمكين من الإجابة بكل حرية.
- جمع ما يمكن من معطيات من اجل السماح بوجود بحث علمي.

ويضيف G le Boterf جملة من النقاط الأخرى نذكر منها[1]:

- يجب اعتماد هذه الطريقة كفرصة للتفكير والتطور، وليس كطريقة للتقييم الدقيق.
- السرية على المستوى الفردي والشفافية على المستوى الجماعي.
- كما يجب أن تكون في تناسق مع مرجعية المهارات.
- بساطة الأسئلة المطروحة وكذا التنقيط .

4- ترتيب المهارات:

من بين أهم القضايا التي تطرحها فكرة إدراج المهارات في نشاط التقييم هي كيفية ترتيبها، ومن أهم نتائج الدراسات في هذا الإطار نذكر:

- **السلم الشرعي:** وفيه تشكل المستويات المختلفة للشهادات سلم قياس يتمتع بقبول كبير لدى الكثير من المؤسسات.
- **قاموس المهارات:** تتلخص هذه الكيفية في أن كل المهارات تعطى لها وزن معين، كما أنها تحدد من خلال الوظائف الممارسة، على أن إتباع قاموس للمهارات يتطلب المرور بخطوتين أساسيتين تتمثل الأولى في قياس المهارات واحدة بواحدة، ثم في خطوة ثانية مقارنتها من اجل قياسها.
- **الوضعيات المهنية:** من بين أهم المناهج وأكثرها تطورا وتطبيقا نجد تلك التي تأخذ كأساس للتقييم الوضعيات المهنية، وترتيب المهارات يكون بمنح أوزان تكون مكيفة مع الوضعيات التي توجه لها لذلك يمكن أن نستنتج أن المهارات قد تغطي مجموعة من الحقائق مختلفة .

---

[1] *-G.le Boterf :Ingénierie et évaluation des compétences ,Ed d'organisation, Paris2006,P503.*

من المهم أن نشير إلى أن المهارات تقيم بشكل عام لمجموعة تشغيل أو للمهن. ومن أهم ما تفرزه إشكالية ترتيب المهارات هي تحديد المقاييس الضرورية لذلك ؟.

إن موضوع مقاييس التحكم في المهارات يشمل في ذات الوقت عنصرين أساسيين يرتبطان بشكل مباشر بذات الموضوع وهما معايير ومؤشرات التحكم في المهارات.

ا - **معايير التحكم في المهارات**: والأمر هنا لا يتعلق بمعايير النتائج لكن يتعلق بالبحث عن تثمين مستوى التحكم في المهارات والذي يتم من خلال الأنشطة أو المهام المنجزة من طرف الأفراد، بحيث تمكنهم من تحقيق هذه الأخيرة بشكل تام، بمعنى أن كل المهارات الضرورية يتحكم فيها بشكل جيد. كما تجدر الإشارة إلى أن اعتبار الأنشطة والمهام كمعايير لقياس المهارات يسمح بتثمين مجموعة من المهارات الأخرى في نفس الوقت طالما أن المهارات كما أشرنا سابقا بأنها نتاجا لمزج العديد منها[1].

ب - **مؤشرات التحكم في المهارات** وهي التي تساعد على الحكم فيما إذا تمكن الفرد من إنجاز الأنشطة أو المهام الموكلة إليه، أي أنها تسمح بمعرفة ما إذا كان الفرد الخاضع للتقييم يملك المهارات الضرورية.

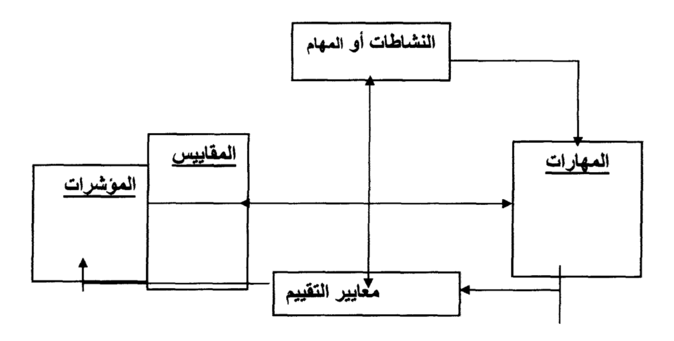
ج - **مقاييس التحكم في المهارات**: وهي التي تمثل المستوى المطلوب الوصول إليه، وترفق بالمؤشرات لمعرفة انطلاقا من أي النتائج يمكن الحكم على النشاط أو المهمة بأنها قد أنجزت بشكل صحيح أولا، ومن ثمة معرفة فيما إذا كانت المهارات المرتبطة بها يتحكم بها أم لا ؟. لذلك نجد أن إعدادهما في غالب الأحيان يكون بشكل متزامن، إلا أن ما يميز المقاييس عن المؤشرات هو أن الأولى هي التي تعطي قيم للثانية.

أما عن العلاقة بين كل من المؤشرات، المعايير والمقاييس يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

1- Christian Batal: op. cit . p 102.

الشكل رقم40

تقاطع المؤشرات، المعايير و المقاييس



المصدر: *Christian Batal :op. cit. p104*

ومن بين أهم النقاط في عملية تقييم المهارات هي تحليل النتائج المحصل عليها، والتي يجب أن يتم خلالها إجراء تقاطع للمعايير المستخدمة، لكون الاعتماد على معيار واحد أو التركيز على نشاط أو مهمة واحدة لا يكفي للحكم على امتلاك مهارات، لأن عدم تمكن الفرد من إنجاز نشاط مثلا لا يعني عدم امتلاكه لأي من المهارات الضرورية بل الأصح هو وجود نقص لمهارات معينة، لذلك فمن الأفضل إجراء تقاطع لجملة من المعايير(الأنشطة، المهام) للتمكن من تحديد المهارات الناقصة والمتحكم فيها، والتقاطع يمكن أن نشير إليه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم : 17

مقارنة المعايير (الأنشطة)

الأنشطة أو المعايير	المهارات المطلوبة لإنجاز النشاط
النشاط 01 (منجز)	المهارات A المهارات D C F B E
النشاط 02 (منجز)	المهارات B المهارات H F G CI
النشاط 03 (غير منجز)	المهارات A المهارات K GJ
النشاط 04 (غير منجز)	المهارات A المهارات J F L B K
النشاط 01 (منجز)	المهارات D المهارات M E V N G K O

المصدر: Christian Batal : op. cit.p 109

يتكون الجدول أعلاه من عمودين يمثل العمود الأول الأنشطة أو المعايير، أما الثاني فيمثل المهارات المطلوبة لأدائها، فبافتراض أننا نريد تقييم فرد معين وبانتقال هذا الأخير من نشاط إلى آخر كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أين يوجد ما هو منجز وما هو غير منجز وبالتالي فالفرد يتحكم في مهارات ولا يتحكم في أخرى.ومن الجدول يمكن أن نلاحظ بأن المهارات التي يتحكم فيها هي: *A, B, C, D, E, F, G, H, I, K, M, N* و*O*.

على أنه يمكن أن نستنتج بأن المهارات J لا يتحكم فيها الفرد المعني بالتقييم على أن تبقى المهارات L محل شك تحتاج إلى بحث إضافي.

المطلب الرابع: المسار المهني على أساس المهارات (المسار الاحترافي)

1- مفهوم المسار المهني على أساس المهارات:

إن إدراج المهارات كأساس لتسيير الموارد البشرية أدى كما سبق وأن رأينا إلى جملة من التغييرات على مستوى نشاط التوظيف، التكوين، التقييم. والمسار المهني كأحد الأنشطة المكونة لتسيير الموارد البشرية لا يستثنى من هذه التغييرات، فعلى مستواه اتجهت الأبحاث إلى إيجاد الكيفيات وشكل المسارات الممكنة للأفراد في ظل تكوين يتجه أكثر فأكثر إلى الاحترافية، وتقييم اعتمد مجموع المعارف المثبتة كأساس للتأكيد على مكانة الأفراد وتوظيف يعنى بإدماج المهارات.

من أهم التعاريف الحالية للمسار المهني نجد: "مجموع المسارات الاحترافية و فوق احترافية للفرد، المنتظرة طيلة حياته المنتجة[1] ." يلاحظ من التعريف بأن المسار المهني يأخذ مفهوم بناء الأفراد و إعدادهم ويرتبط بشكل مباشر باحترافية الأفراد هو ما يتطلب المساهمة الحقيقية للمنظمة ككل، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار العمل التجاري وهو ما يسمح بإدراج الأدوار والمسؤوليات التي أداها أو يؤديها الفرد خارج العمل المؤجر وذلك ضمن المنظمات الأخرى.

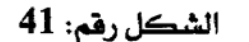
وعليه فإن الانقطاع لم يعد موجود في مسار الفرد، وكل النشاطات غير المؤجرة التي تمارس أثناء فترات البطالة الاختيارية أو الاضطرارية يمكن أن تدرج كمساهمة في تطور المسار، ومنه يمكن ملاحظة أن الأفراد في الإطار الحالي للموارد البشرية لم يعد الهدف لديهم يقتصر فقط على بلوغ درجات أعلى في الهيكل التنظيمي بل اتجه إلى تحقيق درجات أعلى من الرضا، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إيجاد أفضل توافق بين ثلاث أبعاد لدى الفرد:

- **بعد المهارات،** الذي يفترض أن الفرد يستطيع تثمين محفظة النشاطات التي يطورها تدريجيا باستغلال قدراته الأساسية.

1- *Yves Emeryet et François Gonin: Dynamiser les Ressources Humaines (une approche intégrer pour les services publique et entreprises priver compatible avec les norme de qualité), Ed. press polytechnique, suisse, 1999. p109*

- **البعد الشخصي**، والذي يعني أن الفرد لابد أن يؤدي أدوار تتزاوج بشكل جيد مع شخصيته.
- **بعد الفوائد والقيم**، بمعنى أن الفرد يمارس وظيفة للمنظمة التي تحقق له طموحاته، وتتوافق مع قيمه.

كما أن العناية الكبيرة بتطوير الأفراد في ظل مقاربة المهارات لا تعني أن المنظمة تتحول إلى معهد لتكوين الأفراد لأن احتياجات هذه الأخيرة تبقى بالنسبة لها ذات أولوية، لذلك فاتجاه العمل يكون نحو البحث عن أفضل توافق بين حاجات المنظمة والفرد، وبأحسن الكيفيات كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم: 41

الموافقة بين احتياجات المؤسسة و احتياجات الفرد

- الإستراتيجيات المتبعة
- الاحتياجات من الموارد
- البشرية التوظيف

توافق الاحتياجات

- نمط الحياة
- الاحتياجات الأساسية
- للمسار المهني

- عملية الالتزام
- التكوين الأولى

- تطوير و تنمية المؤسسة .
- متابعة وتقييم المشاريع .

- تسيير الأداء
- الأجور
- تطوير المهارات
- تطوير الاحترافية

المشاكل المرتبطة بالمسار المهني:
- الوظيفة الأولى
- الادماج في المؤسسة

اختيار الاحترافي

- استقرار و نضج المؤسسة
. إعادة صياغة مختلف الالتزامات .

- نماذج متناوبة للمسار المهني
- مخطط المعاش

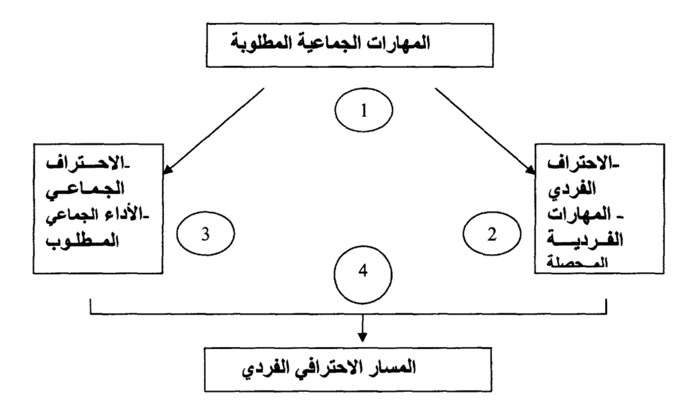
مشاكل نهاية المسار المهني:
- رسملة الخبرات
- تغيير الأدوار

المصدر: *Yves Emeryet et François Gonin : op cit, p110*

إن التركيز على المسار الفردي لا يعني إهمال وسط أو جماعة العمل التي ينتمي إليها ، إذ أن هذه الأخيرة تشكل بعدا أساسيا عند إعداده من خلال احترافها ، إمكاناتها وأدائها كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم:42

علاقة المسار الاحترافي للفرد بالمهارات الجماعية



2- خطوات و مسالك المسار الاحترافي

أ- خطوات المسار الاحترافي:

يمكن إيجاز الخطوات الأساسية لإعداد المسار الاحترافي على أساس المهارات في النقاط التالية[1]:

1 - *Alain Mitrani , Murray M Dalziel , Annick Bernard : op. cit. pp 43-44*

✓ تجميع مجموعة من الخبراء الذين لديهم المعرفة الكافية بالوظائف الدارئة والوظائف المصدر.

✓ التعرف على المهام والخصائص الشخصية الواجب توفرها في الوظائف الدارئة، وذلك بالاستعانة بالخبراء بالإضافة إلى ضرورة الكشف على عوامل النجاح.

✓ تحديد مستويات الأداء العليا في الوظائف الدارئة والمصدر، وذلك باستخدام معايير الأداء المحددة من طرف الخبراء.

✓ إجراء حوارات دقيقة مع الأفراد الذين يملكون مستويات أداء عليا في الوظائف الدارئة لمعرفة كيفية عملهم.

✓ تطوير نموذج المهارات في النوعين من الوظائف، مع إبراز المهارات الحاسمة التي يحتاجها القائمون بالوظائف، مع التركيز على تلك المساهمة في مستويات الأداء الاستثنائية.

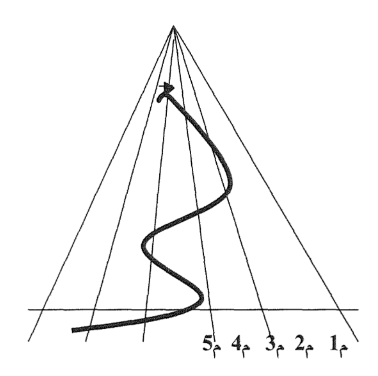
✓ تحليل المسار المهني، عن طريق مزج نتائج عينة الخبراء وتلك المتأتية من الحوارات بالنسبة للنوعين من الوظائف.

✓ الخطوة الأخيرة تتمثل في مباشرة العمل بالنتائج المحصل علبها

ب- مسالك المسار الاحترافي:

من طرف الفرد والموافقة لمستوى المهارات المتوفرة لديه وحسب احتياجات المنظمة العارضة للتشغيل، وبالنسبة للنموذج الياباني في هذا المجال فالتصور يكون كالتالي:

الشكل رقم:43
المسـار الاحتـرافـي حسب النموذج الياباني

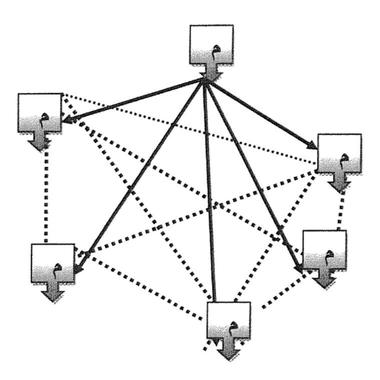


المصدر: *Yves Emeryet et François Gonin : op. cit. p113*
تعبر م1،2،3،4،5عن مصالح مختلفة .

استنادا للمفهوم السابق للمسار الاحترافي والذي تظهر من خلاله المرونة التي تتميز بها المهارات في إمكانية تحويلها من تشغيل إلى أخر، فإنه يمكننا أن نتصور المواقف الإمكانات المختلفة للمهارات داخل تشغيل معين على شكل جزيرة(Ilot)كما يوضحه الشكل التالي:

الشـكل رقـم:**44**

جـزيرة المهـارات



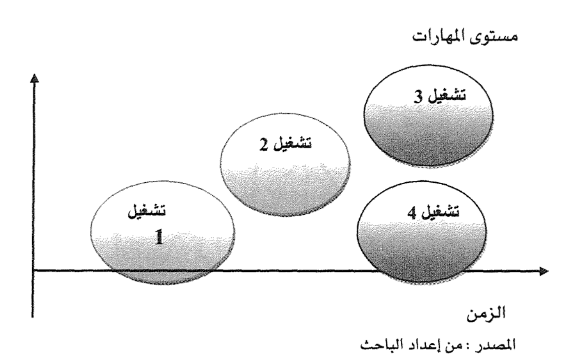
المصدر : من إعداد الباحث

تشير الخطوط المتقطعة إلى الحركية الممكنة للفرد ضمن تشغيل معين، ولم يحدد لها اتجاه ثابت لأن الفرد يمكنه التحرك في كل الاتجاهات تبعا لاحتياجات المؤسسة وطبعا للمستويات التي يبلغها تبعا لعامل الخبرة أو المعارف المحصلة من الدورات التكوينية المختلفة التي يستفيد منها الفرد طيلة فترة تواجده بالمؤسسة، على أن الأسهم تشير إلى زمن الإسقاط، ومن ثمة الانطلاق في بناء مسار معين على أن الإسقاط يمكن أن يعاد تبعا لظروف واحتياجات المؤسسة.

كما سبق وأن أشرنا بأن الفرد يمكنه الانتقال من تشغيل إلى أخر، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم:45

المسار ألاحترافي داخل المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث

والفكرة الأساسية التي ينبغي الإشارة إليها هي أن عودة الفرد إلى التشغيل الأول هي أمر ممكن، إلا أن هذه الأخيرة لن تكون بنفس الكيفية، لأن مستوى مهارات الفرد لم يعد نفسه، لذلك فالالتحاق بالتشغيل الأول سيمثل مرحلة أخرى يمكننا أن نرمز لها بالتشغيل 4 ومن ثمة فهي تشكل مرحلة جديدة في مسار الاحتراف للفرد.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن هذا التمثيل للمسار الاحترافي يشكل تمثيل أو وجه آخر لدورة حياة المهارات.

المطلب الخامس: رواتب المهارات

1- مفهوم رواتب المهارات:

إن رواتب المهارات هي النهاية المنطقية لكل المقاربات التي من شأنها إدراج المهارات كأساس لتسير الموارد البشرية، أي أن توظيف الأفراد، تكوينهم، تقييمهم والتعامل مع مسارهم الاحترافي على أساس المهارات، يجعل من الحتمي البحث على الكيفية دفع الرواتب على أساساها، ونتيجة الأبحاث المتعددة في مجال الرواتب عرف نظام رواتب المهارات بتسميات مختلفة أهمها[1]:

- رواتب المهارات المتعددة Multi Skill's Pay
- الرواتب تبعا للمعارف
- الرواتب تبعا للمعارف العملية.
- الرواتب على أساس المهارات competency based pay

كما أن رواتب المهارات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

- الوظيفة والدور المنوط بالفرد.
- خدمات الفرد.
- مهارات الفرد.
- سوق العمل.
- قيم وثقافة المؤسسة.

وما يجب العمل على تسييره عليه في أنظمة رواتب المهارات هو التوجه الفردي الذي فرضه منطق المهارات بشكل عام، لأن المحدد لفعالية المؤسسة هو المهارات الجماعية، وعليه فالخاصية الأساسية التي يجب أن تتوفر في نظام الرواتب هي قدرته على إيجاد التوازن بين كل من البعد الفردي والجماعي، وذلك من خلال[2]:

---

[1]- *Michel Tremplay: op.cit P 129.*
[2]- *Daniel permartn: op. cit. PP 103-104.*

- اعتماد الأداء الجماعي كأساس للرواتب، وهو ما يشجع ويقوي المواقف الجماعية.
- العمل على تطوير المهارات الفردية.

و لعل من أهم آثار إدراج المهارات كأساس للرواتب:

- تشجع النجاح المستقبلي على عكس الأداء الذي يظهر النجاح في الماضي[1].
- تبين أهمية المهارات، وبالتالي فهي توضح كيفية العمل بمعنى كيف؟، وليس التركيز على الخدمات المنجزة أو على لماذا؟[2].
- تعتبر المهارات كمؤشرات نجاح في المستقبل، في حين أن الخدمات تبين النجاحات السابقة[3].
- انتقال المفاوضات العمالية من مستوى الفرع المهني إلى داخل المؤسسة، مما يسمح بتعنية أكبر لكل الأعوان[4].
- المهارات المثمنة تسمح بتطوير وتحسين طرق العمل[5].
- غير أن التعامل بالمهارات على مستوى نشاط الرواتب يجعل من مهمة المسرين أكثر تعقيدا لأنهم أصبحوا مطالبين بالتعرف على المهارات الممارسة لدى كل الأعوان[6].
- بعض أنظمة الرواتب على أساس المهارات تسهل وتبسط تطورات المسار الاحترافي سواء بشكل أفقي أو العمودي.

2- نماذج رواتب المهارات:

إن الإشكالية الأساسية لرواتب المهارات تلخصها لنا الأسئلة التالية والمرتكزة حول أي المهارات يجب أن نمنح لها الرواتب هل هي:

1-Lou van Bernardonk: Management des competences "evaluation, développement et gestion, Ed de boek ,Bruxelles,2004,P109.
2-Lou van Bernardonk: op cit,P146.
3-Lou van Bernardonk: op cit,p146.
4- Daniel permartn: op. cit. p 104.
5-Lou Van Beirendonk: op cit,p109.
6 -Daniel permartn: op. cit. pp 104.

- المهارات المعبئة في النشاطات الموكلة في زمن معين ؟
- المهارات المثبتة من طرف الفرد طيلة مساره الفردي ؟
- المهارات الكامنة أي التي تم إثباتها أم لا ؟

من أهم نتائج التي توصلت لها الأبحاث في مجال رواتب المهارات نجد النموذجين التاليين:

أ - نموذج HEWiTTA ssociates:

مكتب الدراسات هذا يرى بأن الرواتب تمنح على أساس ما يمكن أن يقوم به الأفراد وليس ما يقومون به، وقد حدد ثلاث نماذج لبناء مرجعية للأجور:

- سلم الأجر التأهيلي، وهو في الأصل نموذج تقليدي يعتمد على تحديد معاملات تصنيف، لكن في هذه المرة تلحق بمواصفات المهارات بدل مواصفات التشغيل، وهذه المعاملات تقابل درجات للأجور وكل درجة تشير إلى مستوى التحكم في المهارات.
- منحنيات التأهيل: تبعا لهذه الطريقة الاعتراف بالتأهيل يأخذ بشكل أساسي الخبرة المتعلقة بالوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات مختلفة، وكل واحدة تقابل مستوى تحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالا حدوده هي: مستوى المبتدأ إلى الخبير.
- الأجور المرتبطة بالمهارات، وتبعا لهذه الطريقة فكل فرد يتموضع في مجموعة الأجور (classe salariale) بدلالة المهارات المحصلة، وتغيير المجموعة مرتبط بتحصيل مهارات أخرى تسمح بذلك.

ب - نموذج HAY :

تبعا لمكتب الدراسات هذا فيمكن وجود أربع مستويات أساسية للمهارات وهي:

1- المهارات كعامل كمي: وفيه الأدوار تعرف في إطار عائلة التشغيل، ولكل عائلة ميدان منتج للقدرات وكل ميدان يعرف ويرتب تبعا لدرجة التعقيد، وهو ما يسمح بإعداد مصفوفة المهارات التي ترتب فيها الدرايات العملية الضرورية.

2- الاستثمار في المهارات: وهذا المستوى يختلف عن سابقه، لكونه لا يركز على المعاينة الحالية للإنجازات الفردية لكن على المستقبلية.

3- مجموعات الرواتب ذات المجالات الواسعة: وهي تقابل الأجور المرتبطة بالمهارات لمكتب Hewitt Assciates أين كل مجموعة تضم عدة وظائف، والتحرك داخل كل واحدة يحكمه مستوى المهارات المحصلة للأداء المحقق.

نتائج الفصل:

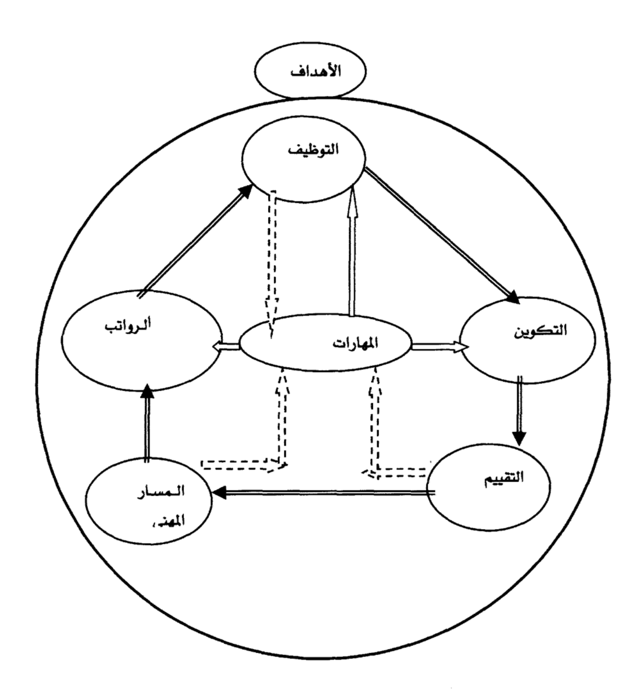
أهم ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذا الفصل نوجزه في النقاط التالية:

- ✓ يمكن تبني مفهوم المهارات التالي : المهارات هي ذلك المزيج من الدرايات النظرية، الدرايات العملية والدرايات السلوكية المبينة في تشغيل معين والمعترف بها عمليا واستراتجيا، كما يمكن تقسيمها إلى مهارات فردية، مهارات جماعية ومهارات تنظيمية.
- ✓ نفضل استخدام مصطلح المهارات بأسلوب الجمع، لأن المزيج الذي يمتلكه الفرد من الدرايات يتغير تبعا للزمان والمكان.
- ✓ إن مقاربة المهارات تمنح ميزة التجانس لكل أنشطة تسيير الموارد البشرية وذلك لأنها تستند إلى قاعدة مشتركة أو موحدة لتحقيق الأهداف الموكلة لها.
- ✓ المزايا التنافسية هي نتيجة تفاعل كل من المهارات الأساسية والتمييزية .
- ✓ إن المهارات الحقيقية هي نتاج تلاقي كل من المهارات المكتسبة والمطلوبة.

- ✓ يسمح تبني منحنى دورة الحياة وتطبيقه على المهارات من متابعة تطور كل من مهارات الفرد والمؤسسة.
- ✓ يمكن التعامل بمبدأ السلسلة الوراثية مع مهارات المؤسسة من الفهم والمعالجة الصحيحة لكل الاختلالات الممكن أن يتعرض لها البناء المهاراتي.
- ✓ النتيجة المهمة الأخرى تتمثل في أن التعامل مع تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات يتطلب المرور من منطق مبني على المناصب إلى منطق آخر أكثر ملائمة ألا وهو منطق التشغيل الخاص.
- ✓ من المهم أيضا الإشارة إلى أن التجديد الحاصل في مجمل أنشطة الموارد البشرية لا يكمن فقط في مصطلح المهارات، لكن في الاستخدامات التي خصتها، كما أن الكثير من المفاهيم التسييرية الأخرى نرى ضرورة إعادة النظر فيها، كون الأمر لا يتعلق بالمصطلحات في حد ذاتها بل بالمفاهيم التقليدية التي تأخذها.
- ✓ إن العمل على أساس المهارات لا ينبغي أن يوحي بوجود مقاربة واحدة مطبقة على كل أنشطة تسيير الموارد البشرية، فعمليا توجد مجموعة مقاربات تطبق كل واحدة منها تبعا لمبدأ الأفضلية على نشاط معين.
- ✓ يمكن تصور نظام تسيير الموارد البشرية عل أساس المهارات في الشكل التالي:

الشكل رقم: 46

تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات



المصدر : من إعداد الباحث

الفصل الثالث

عرض نموذج المهارات الافتراضية

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض نموذج المهارات الافتراضية، وذلك من خلال تحديد مفهوم نموذج المهارات الافتراضية، إطاره الفكري أو ما اصطلحنا عليه فلسفة النموذج، عرض لمكوناته وشرحها.

المبحث الأول

مفهوم نموذج المهارات الافتراضية

المطلب الأول : مفهوم النموذج

إن النموذج مفهوم كثير الاستخدام، فمن التسيير، العلوم الاقتصادية إلى العلوم الاجتماعية، وجدنا بأن مفهوم النموذج لا يختلف تعريفه في الإطار العام، إلا أن المجال البحثي يلزم الباحثين على الاختيار الأمثل لمكونات النموذج، للأدوات المناسبة له وإلى طرق التمثيل الملائمة، إلا أن الاختلافات في مفهوم النموذج تفرضها العديد من الأسباب والتي منها:

1. ميدان البحث
2. الهدف من البحث
3. موضوع البحث

❶ تعريف النموذج

سنقتصر في محاولتنا لتحديد تعريف النموذج، إلى تلك التعاريف المتداولة فقط في ميدان التسيير وذلك تفاديا لتوسيع نطاق مناقشة مفهوم هذا الأخير:

- النموذج هو التمثيل الفكري لظاهرة من العالم الحقيقي وعمله، كما أن حصولنا على هذا الأخير سيمكننا من المحاكاة الفكرية لسلوكها.
- كما يعرف أيضا بأنه تمثيل شكلي لمجموع المعارف المتعلقة بظاهرة ما والتي نبحث عن تفسيرات و تأويلات لها[1].

1-Frederik Toulon: vocabulaire économique, édition que sais-je ? Bouchain, Alger 1996,p79 .

- أما عن *Bernard Roy* فالنموذج تمثيل لمجموعة من الظواهر لها خصوصيتها الناتجة عن وسطها ،و المحددة عن طريق الملاحظة[1].
- يعرف النموذج أيضا بأنه ذلك التمثيل الذهني لظاهرة معينة من العالم الحقيقي وعملها ، والذي بإعداده يمكننا محاكاة سلوكها.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلى أن النموذج هو عملية بناء نحصل من خلالها على تركيب لمجموعة من الرموز التي تسمح لنا بـ:

- الأخذ بعين الاعتبار لكل الملاحظات.
- تقدير سلوك الظواهر المدروسة في شروط أكثر تنوعا من تلك التي أنشأت فيها الظواهر.

غير أن ما يجب أن يفهمه كل مستخدم لأي نموذج أن لكل نموذج :

- محدوديته.
- مجال صلاحيته.
- نتائجه تبقى قابله للنقد ، كما أنها لا تترجم إلا خصوصيات النموذج.
- كما انه لا يمكن الجزم بأن هناك نموذج خاطئ أو نموذج صحيح، إذ أن النموذج هو أداة تعطينا نتائج اقل أو أكثر صلاحية في ميدان معين، كما انه يمكن أن يستخدم بكيفية جيدة أو العكس كون المسؤولية تتعلق بالمستخدم.

أما عن عملية النمذجة فإن حياتنا اليومية ما هي إلا عملية نمذجة مستمرة لكل ما يحيط بنا من: أشياء مادية ، أفراد وهيئات، بحيث نقوم باستمرار بمحاكاة صورة ذهنية تسمح لنا بتقدير سلوكها. فالنمذجة إذن هي الفكر المنظم من اجل غاية عملية، كما أن النمذجة تستلزم تحديد:

- المفاهيم التي تسمح بوصف النموذج وتحديده .
- العلاقات الوظيفية التي تربط مابين المفاهيم السابقة.

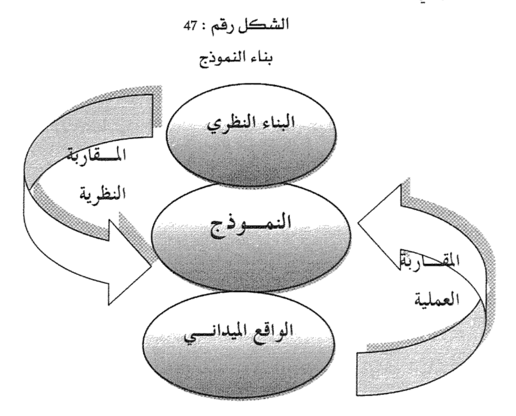
---

1 - Bernard Roy: Méthodologie d'aide a la Décision, Ed ECONOMICA, paris 1985,p11.

كما أن الصياغة النهائية للنموذج تتطلب العمل بمنطق يعتمد على المزج بين مقاربتين يمكن أن نتصورهما الأولى صاعدة والأخرى نازلة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم : 47

بناء النموذج



المطلب الثاني: نموذج المهارات الافتراضية (الإطار الفكري)

1- تعريف، مبادئ و أسس نموذج المهارات الافتراضية

1-1 تعريف نموذج المهارات الافتراضية

تستند فكرة الافتراضية في النموذج الذي بين أيدينا إلى أمرين هما :

- ✓ الفقه الافتراضي للإمام أبو حنيفة النعمان رحمه الله، الذي حاول صياغة القضايا الفقيه التي يمكن أن تحدث مستقبلا وإبداء الرأي فيها، وهو ما كان سيشكل بالاعتماد على قاموس المهارات عملا إضافيا وأساسيا في هذا النموذج، والمتمثل في بناء تسيير تقديري واحترازي للمهارات بمحاكاة هذه الفكرة.

✓ التمكن من جعل النموذج نظاما يمكن تطبيقه باستخدام الإعلام الآلي.

كما يجب أن نشير إلى أن نموذج الإنتاج الياباني[1] قد شكل مرجعية فكرية إضافية في بناء العديد من الأفكار كصياغة فلسفة النموذج مثلا.

يمكن تعريف نموذج المهارات الافتراضية بأنه النظام المشكل من جملة من الأدوات المختلفة والمجمعة في ثلاث مجموعات: العناصر القاعدية، الأساسية والمكملة، والتي تستند إلى إطار فلسفي محدد، وتعمل أساسا إلى تقييم المهارات، معالجة الاختلالات المهارتية، التطوير والمحافظة على المهارات.

1- 2 أسس مبادئ النموذج

يقوم نموذج المهارات الافتراضية على أساسين هما:

✓ منطق المهارات: يشكل منطق المهارات الأساس الفكري للتعامل مع مجموع العمليات المرتبطة بالأفراد.

✓ نظام قيم: تشكل مجموعة المعتقدات مرتكزا محوريا في بناء وصياغة كل الاستراتجيات والسياسات المرتبطة بالأفراد .

1- 2- 2 مبادئ النموذج : بشكل عام تعرف المبادئ بأنها قواعد أساسية[2]، غير انه وفي ميدان التسيير لا توجد مبادئ بالمعنى المحدد سابقا و ما تعنيه أو ما تأخذه كمفهوم هو تلك المحددات التي تمكن وتساعد على تحديد المسار[3]، وبناءا على هذا المفهوم الأخير تكون مجموعة مبادئ نموذج المهارات الافتراضية هي:

✓ الفائدة المشتركة

✓ الاستعداد للتقييم التناظري

✓ *التحويلية.*

2- أهداف نموذج المهارات الافتراضية

يهدف نموذج المهارات الافتراضية إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

---

1 Le modèle de production Toyota

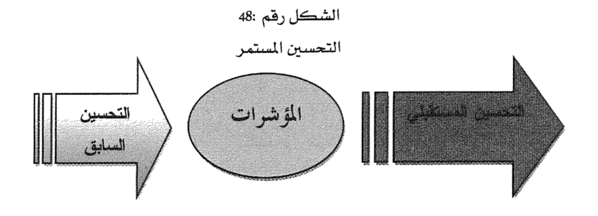
2 Bernard Turgeon: la pratique de management, Ed . macgraw hil montreal, (sans date),p158

3 Bernard Turgeon :op cit ,p158.

- تدعيم علبة الأدوات الكمية المساعدة في اتخاذ القرار في مجال تسيير الموارد البشرية وتسيير المؤسسة بشكل عام.
- التأسيس للتسيير الوقائي والتسيير العلاجي.
- التحسين المستمر لأداء الأفراد، والذي يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل رقم :48

التحسين المستمر



- الوصول إلى توصيف المهارات.
- تدعيم القابلية للتشغيل من خلال الخارطة الاحترافية.

تعرف القابلية للتشغيل بقدرة الفرد على الاحتفاظ أو الحصول على منصب جديد في نفس المستوى التنظيمي داخل نفس المؤسسة أو خارجها[1].

غير أن هذه العملية تتطلب توفير الشروط الضرورية و الكافية من طرف إدارة الموارد البشرية و المتمثلة أساسا في: توفير مخططات الحركية ، تقييم المهارات من خلال ميزانية المهارات والمهن المستقبلية[2].

- **التمكين من تطبيق نظرية التدخل[3].**
- **التمكين من تسيير التعنية[4].**
- **الخدمة الذاتية .**

---

1 -www interf com /atelier/ grh _ demain/ fichiers/ employabilité htm
2-Luc Boyer :Management des Hommes(l'historique ,les auteurs et acteurs ,la pratique),Ed organisation, Paris2006,p51 ;
3 -Michel planc: La gestion des ressources humaines, Éd ,Economica ,paris,2006,p97.
4 -Michel planc .op cit,p88

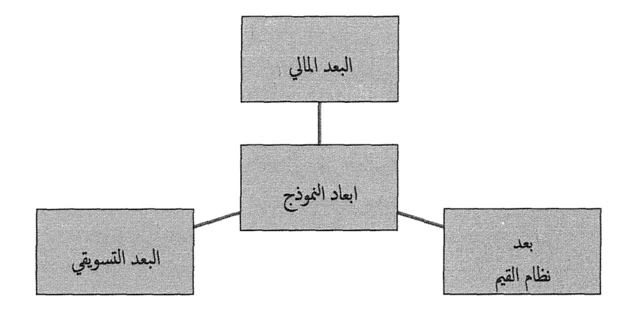
- الليونة في التنظيم.

المطلب الثالث : فلسفة نموذج المهارات الافتراضية

بالنسبة لنموذج المهارات الافتراضية فإنه يستمد فلسفته من مزيج مكون من جملة من المعارف المكونة لميادين معرفية مختلفة، والمتمثلة أساسا في ثلاثة أبعاد ألا وهي :البعد المالي، البعد التسويقي، بعد نظام القيم.و التي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم:49

فلسفة نموذج المهارات الافتراضية



وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1- البعد التسويقي

تعد فكرة إسقاط الفكر التسويقي على تسير الموارد البشرية احد الأفكار التي استنتاجاتنا في بحثنا في مذكرة الماجستير، والتي رغبنا في تطويرها في بحثنا الحالي، لكن قراءتنا المتتالية بينت أن هناك العديد من الأعمال السباقة في هذا الإطار، مما يجعل هذا الجزء من العمل مزيجا من الأفكار المكونة من طروحاتنا الخاصة وتلك المستنبطة من الأعمال الأخرى.

يعد جذب المهارات والمحافظة عليها دورا جديدا ضمن ادوار وظيفة الموارد البشرية، وهذا في ظل مقاربة جديدة تمثلت في تسويق الموارد البشرية[1]،والتي تستند إلى إعطاء الأفراد داخل المؤسسة دور الزبائن، وهو ما يلزم المؤسسات بضرورة تبني أنشطة إضافية مثل مخطط التسويق[2]،وإدراج مخطط للأفراد بدلالة انتظارا تهم ضمن عمليات الانتماء إلى مؤسساتهم.

2- المنطق التسويقي في الموارد البشرية[3]

ضمن منطق الزبائن تكون وظيفة الموارد البشرية مطالبة بجعل إرضاء الزبائن(الأفراد) هدف لها والعمل على تحقيق جودة عالية من الخدمات[4]. ويمكن تصور علاقة بين زبائن وموردي وظيفة الموارد البشرية في الشكل:

1 ترجمة لـ: *LE MARKETING DES RSSOURCES HUMAINES*

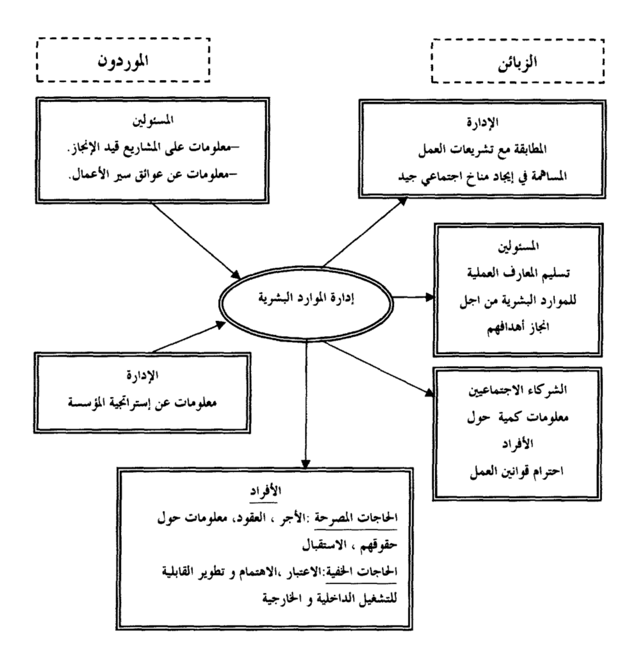
2 *David Autissier et Blandine Simon :Mesurer La Performance des Ressources Humaines ,Ed, Eyrolles, Paris,2009,p60.*

3 *Michel Bouabel et Clivier : MANAGEOR, Ed ,DUNOD, Paris,2006,pp551-556.*

4 *Annick Cohen: op cit,p31.*

الشكل رقم : 50

المنطق التسويقي في الموارد البشرية



المصدر Annick Cohen: op cit,p32.

3- العلامة

تعرف العلامة في مجال التسويق بأنها اسم، مصطلح، إشارة، رمز، رسم أو كل مزيج من هذه العناصر يسمح بالتعرف على سلعة، خدمة لبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها على المنافسين[1]. كما هو الحال بالنسبة للعلامة التجارية فإن خلق علامة تتعلق بنشاطات الموارد البشرية سيخلق علاقة عاطفية مع الأفراد داخل المؤسسة.

إن علامة تسيير الموارد البشرية كانت البداية الحقيقية لها كمقاربة للتسيير في بداية التسعينيات. وهي تعرف بأنها عملية من خلالها الأفراد يتبنون صورة العلاقة المرغوبة، ويحفزون لكي ينقلون هذه العلاقة للزبائن والأطراف التنظيمية الأخرى[2].

خصائص علامة تسيير الموارد البشرية[3]:

- ✓ تثير الفضول لدى المرشحين ذوي القدرات وتدفعهم إلى زيارة موقع الانترنيت للمؤسسة و الاتصال بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تعطي أسباب متميزة لعمل المؤسسة برؤية واضحة.
- ✓ تعطي اعتقادا بأن العامل بالمؤسسة يجب أن يكون من النخبة.
- ✓ تبين بأن الخبرة التي تكتسب من المؤسسة تكون جد ضرورية لكل الحياة المهنية.

بالإضافة إلى ماسبق فعلامة الموظف تحقق جملة من المزايا لعل أهمها:[4]

- ✓ تحقيق الشهرة والمستوى الاجتماعي.

---

1 *Philipe Kotler et autres: Marketing management, Ed Pearson Education ,France,2006, p314.*

2 *Serge Panczuk et Sébastien Point : Enjeux et outils du marketing RH, Éd d'organisation, Paris2008,p205.*

3 *Benjamin Chaminde : Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences « créé votre marque d'employeur »,Ed AFNOR, Paris2006,p291.*

4 *Serge Panczuk et Sébastien Point :op cit,p207.*

- ✓ تحقيق المصداقية لوظيفة الموارد البشرية.
- ✓ التزام الأفراد.
- ✓ تمكن المؤسسة من البروز على قائمة أحسن المؤسسات التي توفر أفضل جو عمل.

4- دراسة سوق الموارد البشرية

يعرف السوق من الناحية الاقتصادية بأنه مكان التقاء العرض و الطلب. على أن هذا التعريف وبالنسبة لدراسة موضوع الموارد البشرية لا يعد كافيا، إذ أن وظيفة الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة لوظيفة التسويق فإن العمل يتم مع الأفراد وعلى مستويين:

المستوى الأول يرتبط بنشاط التوظيف، أين يتم البحث عن استقطاب أفضل المهارات اللازمة بالعدد اللازم وفي الوقت المناسب. وفي مستوى ثان نجد نشاط التكوين، الذي يقوم أولا كما هو الحال بالنسبة للتوظيف بدراسة للسوق الداخلية من اجل تحديد الاحتياجات، ودراسة لخارج المؤسسة من أجل معرفة التطورات الحاصلة في مجالات التكوين، بالإضافة إلى البحث عن كيفية تسويق مقترحات التكوين لدى الأفراد.

4- 1 تجزئة السوق

إن وجود عملية التجزئة ضمن عمليات تسيير الموارد البشرية ليس بالأمر الجديد، إذ أن قانون العمل، الاتفاقيات الجماعية والجوانب غير الرسمية عملت دائما على وجود تقسيمات لمجموع الأفراد داخل المؤسسة، إلى إطارات وغير الإطارات، أو إلى إطارات مسيرة أو غير المسيرة، وذلك من اجل التوظيف، تحديد الأجور أو حتى لتسيير المسار المهني[1].

4- 1- 1 أهداف عملية التجزئة[2]: تهدف عملية التجزئة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

---

1 -*Frédrérique Pigeyre : op cit, p1238.*
2- *Idem : p1240*

- ✓ تقليص التعقيد من أجل فعالية وإنتاجية أحسن، فهي تمثل بعدا عمليا وأداة بالغة الأهمية في تصنيف الأفراد، وتحديد المؤهلات الضرورية.
- ✓ كما تمكن من الحساب الدقيق للتكاليف المرتبطة بالأفراد.
- ✓ إرساء قواعد تسيير تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات مختلف الفئات من الأفراد.
- ✓ تحقق أيضا احد التطبيقات الغير معلنة والمتمثلة في ممارسة السلطة.

4- 1- 2 معايير تجزئة سوق الموارد البشرية

من بين أهم المعايير المطبقة في التجزئة نجد[1]:

- ✓ **التجزئة تبعا الأداء والقدرات.**
- ✓ **التجزئة تبعا لالتزامات الأفراد.**
- ✓ **التجزئة تبعا لوضوح وحجم مجتمع الدراسة.**

إن نشاط التكوين يعد النشاط الأكثر حاجة إلى دراسة للسوق الداخلية، وذلك لتحديد هيكلة السوق وتمكينه من صياغة السياسات بشكل سليم ودائم، واستنادا إلى الفكر التسويقي يمكن تصور بنية سوق الموارد البشرية على النحو التالي:

تتشكل بنية سوق الموارد البشرية من أربع فئات يمكن تجميعها في مجموعتين :

المجموعة الأولى:الأفراد الراغبين في التكوين:

و تنقسم هذه المجموعة إلى فئتين :

- ✓ الأفراد الراغبون في التكوين الذي توفره المؤسسة.
- ✓ الأفراد الراغبون في التكوين الخارجي.

والذين هم على إطلاع عل ما يجري بالإطار التكويني الحاصل في نقاط متعددة، والذي ينبغي التعامل معهم بشكل مختلف، إذ قد يشكلون مصدرا للنقد إلا أنهم سيسمحون بتحسين أداء التكوين مستقبلا.

---

1 -*Serge Panczuk et Sébastien Point :op cit,pp67_70.*

المجموعة الثانية: الأفراد غير الراغبين في التكوين.

وتنقسم هذه المجوعة إلى فئتين أيضا وهما :

- ✓ غير الراغبين المطلقين أي الذين لا يمكنهم المشاركة في التكوين المقترح بشكل أو بأخر.
- ✓ غير الراغبين النسبيين وهم الذين قد لا يرغبون في التكوين لأسباب عدة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية التغلب على العوائق المسببة لذلك.

5- نظام القيم

إن الأعمال والأبحاث العلمية التي ينجزها الأفراد ليست نتاج مؤثرات مادية فحسب، بل هي نتيجة تداخل للعديد من المتغيرات الصريحة والضمنية، فالصريحة هي تلك الطرق والموارد الملموسة والظاهرة ، إلا أن ما لا يظهر هي تلك المتغيرات الضمنية للباحث، والمتمثلة أساسا في نظام القيم والذي يشكل المادة الفاعلة لكل الطروحات والنتائج.

6- تعريف نظام القيم

يعرف نظام القيم بأنه نمط تفكير أو مجموعة من الاعتقادات والمواقف[1].

كما يعرف أيضا بأنه مجموعة القواعد والمرجعيات المقبولة بشكل عام من طرف مجموعة من الأفراد، سواء كانت مستقاة من المحيط أو من التاريخ[2].

كما يلاحظ بأن الاعتقادات تشكل عنصرا مهما ضمن نظام القيم، والتي تعرف بدورها بأنها معلومات عامة، أنماط التفكير والقيم المقبولة كبديهيات والتي تحدد كيفية عمل أعضاء المنظمة، وهي تأثر بشكل كبير في العلاقات القائمة بين الأفراد[3]. من بين أهم مكونات المعتقدات نجد الجانب الديني والذي يمثل المؤثر الرئيسي في الإطار الفكري لنموذج المهارات الافتراضية، إذ يعد

1- *Mercel Laflamme: Le Management approche systémique "théorie et cas "Ed Gaétan morin,canada1981 ,p51*

2-*Gilles Bressy et Christian Konkuyt : Economie d'entreprise, Ed DALLOZ, Paris, 2006,pp55.*

3 -*Gilles Bressy et Christian Konkuyt : op cit ,pp55-56.*

القرءان الكريم بالإضافة إلى سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام مصدرا فكريا، استندنا إليه ولو بشكل بسيط في بناءنا لهذا النموذج. وسنورد في هذا الإطار مجموعة من الآيات والمفاهيم التي يمكن أن تكون كقواعد عملية لمسيري الموارد البشرية:

✓ **الآية الأولى**

﴿ لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَى وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴾ (النساء الآية 95).

✓ **الآية الثانية**

﴿ وَمَا لَكُمْ أَلَّا تُنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا يَسْتَوِي مِنْكُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتَلَ أُولَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِنَ الَّذِينَ أَنْفَقُوا مِنْ بَعْدُ وَقَاتَلُوا وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَى وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (الحديد الآية 10).

من خلال قراءتنا للآيتين السابقتين نلاحظ أنهما احتوتا على تعبير ﴿ وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَى ﴾ وهو وعد بالجزاء لأفراد قاموا بأعمال متفاوتة، ورغم أن الله جل في علاه ذكر الفرق عن طريق التفضيل إلا أن الوعد بالحسنى[1] للجميع، هو ما يسقط الشعور بالرضا في قلوب جميع المعنيين بالخطاب الرباني.

ولعل الفكرة الأساسية التي يمكن أن تستنتج من هذا الطرح هي أن الإجازات للأفراد يجب أن لا تتم بالشكل الذي يبين أن هناك فوارق كبيرة بينهم،

---

1 - وهو ما يمكن أن نسميه :
La communication indifférencier soutenu par la différenciation

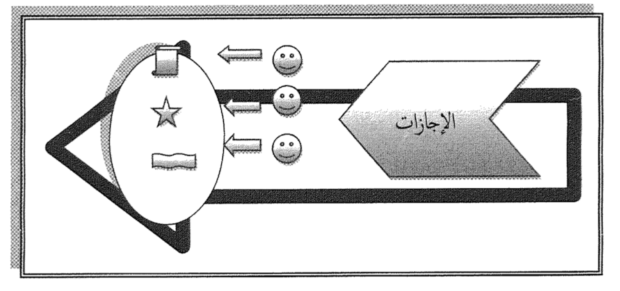
حيث يشعر البعض بأنهم لا يجازون بالشكل الكافي لكونهم لا يملكون القدرات العلمية المميزة أو القدرات الجسدية الكافية أو غيرها...، مما يجعل البعض يتخلى عن أداء مهامه بالشكل اللازم مما يؤثر على مستوى دالة الأداء الكلية .

إن هذا الطرح هو احد المبادئ الأساسية في تسيير الموارد البشرية تبعا لنموذج المهارات الافتراضية، وهو ما يقابل احد المبادئ المعروفة في ميدان التسيير ألا وهي رابح - رابح (gagnant gagnant)، والذي شكل احد أهم الحلول الميدانية لدى Stephen R covey والتي أوردها في كتابه العادة الثامنة[1].

ويمكن تصور الخطاب تبعا لهذه المقاربة في الشكل رقم :

الشكل رقم:51

تجانس الرسائل الموجهة للأفراد



أما الآية الكريمة الأخرى التي يمكن أن نوردها فهي:

﴿ قَالَ ادْخُلُوا فِي أُمَمٍ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ فِي النَّارِ كُلَّمَا دَخَلَتْ

1 -*Stephen . R. .covey: la 8è Habitude ,Ed Générale FIRST ,Paris,2006 .*

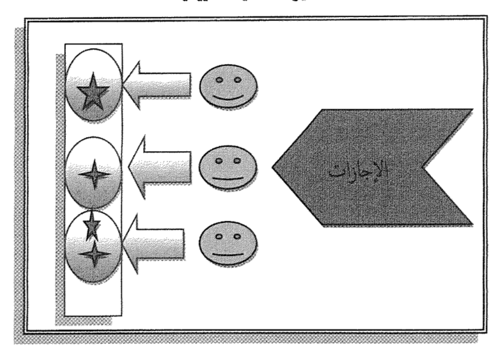
أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا ادَّارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلٍّ ضِعْفٌ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (الأعراف ،الآية **38**).

إن القراءة لهذه الآية تجعلنا نتوقف عند قول الله عز وجل "**قال لكل ضعف ولكن لا تعلمون** "، وهو القول الذي نستنتج منه مقاربة أساسية في مجال تسيير الموارد البشرية تتعلق بنشاط التقييم، والذي يجب أن لا يكون معياريا يطبق على جميع فئات الأفراد، بل يجب أن يكون هناك أنظمة تقييميه جزئية لنظام التقييم الكلي داخل المؤسسة تتلائم والفئة المراد المتعامل معها، على أن يحمل كامل النظام الصياغة اللغوية ذاتها. أو إيجاد نظام تقييمي يتمتع بالليونة الكافية.

وهذا الطرح يمكن أن نمثله في الشكل رقم:

الشكل رقم :52

ليونة العملية التقييمية



بالإضافة إلى الآيات السابقة والتي أردنا أن نستنبط منها المفاهيم المرتبطة بنشاط التقييم، نجد في كتاب الله العزيز الحكيم آيات أخرى يمكن أن نوردها كأساس في عملية الاتصال، ألا وهي:

﴿ وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ﴾ **(الأعراف الاية179).**

﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴾ **(الحج 46).**

و هذه الآيات تفيدنا بضرورة إعادة النظر في عملية الاتصال وخصوصا ما يتعلق بصياغة الرسائل الموجهة إلى الأفراد داخل المؤسسة مادام مركز الإنسان هو القلب .

7- البعد المـــالي

كما هو معروف في مجال التسيير فإن العاملين والباحثين يسعون دائما التكميم لكل المسائل بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرار، و التمكن من تفسير الظواهر المدروسة.

وبما أن الدراسات المالية هي احد أهم الميادين التسييرية تطورا واعتماد على الأساليب الرياضية، فإننا عمدنا إلى الاستناد على احد محاورها والمتمثل في تحليل الفوارق، والتي ارتأينا أنها تمكننا من دراسة المهارات من زاوية معالجة الاختلالات المهاراتية، وهو ما سيشكل احد النقاط التي سنتطرق لها ضمن الفصل التطبيقي من هذا البحث.

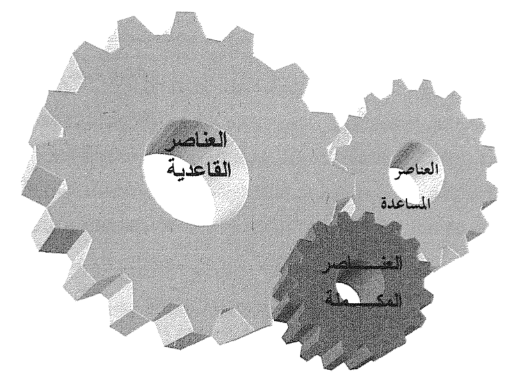
المبحث الثاني

مكونات نموذج المهارات الافتراضية

بعدما انتهينا من تعريف نموذج المهارات الافتراضية نأتي ومن خلال هذا المبحث إلى تحديد وشرح مكوناته، والتي نقسمها إلى ثلاث مجموعات وهي : العناصر القاعدية، العناصر المساعدة والعناصر المكملة والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل رقم : 53

مكونات نموذج المهارات الافتراضية



وفيما يخص عناصر كل مكون من المكونات السابقة فسنقوم بعرضها من خلال القائمة الموالية:

العناصر القاعدية:

وهي تضم العناصر المحورية التي يبنى عليها النموذج، والمتمثلة في:

- سكانير المهارات والذي يمثل أهم مكونات النموذج ككل ويتشكل بدوره من الأدوات التالية :
- مصفوفة المهارات
- أبعاد المهارات
- الراسم المهاراتي
- وحدة المهارات الافتراضية
- بطاقة التقييم

العناصر المساعدة:

وهي مجموعة العناصر المغذية بالمعلومات الضرورية لعمل العناصر القاعدية

- ✓ مرجعية المهارات
- ✓ وصف المناصب
- ✓ لوحة القيادة
- ✓ جواز المهارات

العناصر المكملة:

العناصر المكملة هي العناصر التي تسمح باستكمال و تدعيم النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق سكانير المهارات وهذه العناصر هي:

- ✓ الصورة الاجتماعية للمؤسسة
- ✓ وحدة البرمجة العصبية

المطلب الأول: العناصر المساعدة

تقوم العناصر المساعدة بتزويد العناصر الأساسية أو القاعدية بالمعلومات الضرورية لعملها، وكما ورد سابقا فالعناصر المساعدة تتكون من لوحة القيادة، بطاقات وصف المناصب، مرجعية المهارات وجواز المهارات.

1- لوحة القيادة

1- 1 تعريف لوحة القيادة

لقد حضي مصطلح لوحة القيادة بالعديد من التعاريف، ففي مجال التسيير بشكل عام تعرف لوحة القيادة بأنها :

- أداة لاتخاذ القرار، للرقابة وللمقارنة في الزمان والمكان"[1].
- "مجموعة من المؤشرات المختارة من أجل قياس درجة تحقيق الأهداف[2]".
- " مجموعة المؤشرات المترابطة بالقدر الكافي والتي تسمح للمسيرين مهما كان مستواهم التنظيمي بمعرفة وضعية تقدم سياسة معينة واتخاذ القرارات المناسبة[3]."
- " أداة موجهة للمسئول لكي تسمح له بواسطة المؤشرات بعرض ومراقبة عمل نظامه وتحليل الفوارق وذلك من أجل التقدير واتخاذ القرار[4]."

أما فيما يخص مجال تسيير الموارد البشرية فتعريف لوحة القيادة لا يخرج عن نطاق التعريفات السابقة،وعلى سبيل المثال نذكر التعريف التالي: لوحة القيادة هي أداة تضم مجموعة مؤشرات مختارة وتتميز بأنها أهم دعائم العمل، والتي تسمح بالحصول على نتائج الأعمال المنجزة والقيام بتقديرات في المدى القريب والمتوسط لضمان بلوغ الأهداف المحددة سلفا[5].

1-Geneviève Tacomo :Gestion des Ressources Humaines Ed casbah Algérie 2004 p39.
2 -Gilles Bressy et Christian KonKuyt: Economie d entreprise, ED Dalloz, 2006,p272.
3-Patrick Gaulent et Marie Agnés Onarés :Pilotez vous Performances, Ed AFNOR, Paris,2008,p101 ,
4-Danniel Boix et Bernard Féminier :Manager d'équipe « le tableaux de bord facile »Ed d'organisations,Paris,2006,p03.
5-Jean Pierre Taieb: Dictionnaire des RH, Éd DUNOD, Paris2007, p287.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن لوحة القيادة هي:

✓ أداة للتسيير من ثلاث أبعاد[1]:

- القيادة.
- التنشيط.
- التنظيم من خلال الأثر الانعكاسي.

✓ أداة معدة لتحليل الأداء.

✓ لوحة القيادة لا تعبر عن كل شيء فهي لا تمثل إلا الأولويات لسياسة حالية فهي تنذر وتجيب عن أسئلة محددة حول تقدم سياسة معينة.

✓ لوحة القيادة يمكن أن تستخدم كأداة حوار داخل مستوى مسؤولية أو بين مستويات مختلفة للمسؤولية.

✓ لوحة القيادة لا بد أن تطور تبعا لعوائق المهنة ومستجدات المؤسسة.

1- 2 هدف ووظيفة لوحة القيادة

1- 2- 1 هدف لوحة القيادة

يتمثل الهدف الأساسي للوحة القيادة في تسهيل انجاز الأعمال، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين العمليات[2].

1- 2- 2 وظيفة لوحة القيادة

تتحدد وظيفة لوحة القيادة أساسا في توفير المعلومات الضرورية، السريعة والشاملة حول عمل نشاط معين[3].

1- 3 المبادئ الأساسية لإعداد لوحة القيادة:

يمكن تلخيص أهم مبادئ لوحة القيادة في الشكل الموالي:

1-Danniel Boix et Bernard Féminier :op cit,P04.
2- Alain Labuffe:60Tabalux de bord pour la gestion des compétences, Ed AFNOR Paris 2007, P06.
3- Alain Labuffe : 60Tabalux de bord pour la gestion des compétences, OP CIT,P03

الشكل رقم: 54

المبادئ الأساسية للوحة القيادة

المصدر: *Bernard lebelle : construire un tableau de Bord pertinent sous excel, Ed d'organisation,Paris2008,p11.*

1- 4 مميزات لوحة القيادة:

يمكن حصر مميزات لوحة القيادة في جملة النقاط الموالية:

- ✓ سرعة الحصول على المعلومات.
- ✓ الدقة.
- ✓ سهل الفهم.
- ✓ معترف به.

5-1 أنواع لوحة القيادة

- **لوحة القيادة الخاصة بمراكز المسؤولية:** وتتوزع حسب المستوى التنظيمي، من لوحة قيادة المؤسسة، حتى تلك الخاصة بالفرق القاعدية.
- **لوحة القيادة التحويلية: و تتمثل في** لوحة قيادة العمليات، المشاريع، خطوط المنتجات..الخ
- **لوحة القيادية المالية:** وتهتم بمتابعة التطورات المالية بالمؤسسة، ويتم إعدادها من خلال المعطيات المتوفرة من نظام المحاسبة.

- **لوحة القيادة المعلوماتية:** وهي نظام معلومات عن ماضي، حاضر والمستقبل المتعلق بعمل المؤسسة و محيطها، كما يسمح بتخطيط ومراقبة وممارسة الأنشطة العملية.
- **لوحة القيادة ألتسييرية:** وتتمثل في المتغيرات الضرورية للتعرف على المسؤوليات وتسيير الأنشطة[1].

1- 6 مؤشرات لوحة القيادة

تعتبر المؤشرات أهم العناصر المكونة للوحة القيادة لذلك سنعمد إلى توضيح مفهومها من خلال تحديد تعريفها، أنواعها وخصائصها.

1- 6- 1 تعريف المؤشر

يعرف المؤشر بأنه مفهوم عام يعبر عن أداة قياس أو معيار لتثمين وضعية ظاهرة في زمن محدد[2].

1- 6- 2 أنواع المؤشرات [3]

تتمثل أهم أنواع مؤشرات لوحة القيادة في:

- ✓ **مؤشرات المتابعة :** ولها هدف قياس التطور والمساعدة على القيام بالأنشطة التصحيحية والتقدير لرد الفعل في الوقت الملائم .
- ✓ **مؤشرات النتائج:** ولها قياسات بعدية وهي تسمح بالحكم على أننا وصلنا إلى الأهداف المحددة كما أنها تشكل أداة لتشكيل ورقابة الأهداف.
- ✓ **مؤشرات القيادة** :وهي تستخدم في متابعة الأعمال الجارية أو بعض النقاط التي يرغب المسئولون في متابعتها بشكل دائم لذلك هي في الغالب مؤشرات متابعة أو نتائج.

1- *Jean Rene edigofer. Précis de gestion d entreprise , Ed NATHAN,Paris , 1996,p126.*
2- *Alain Charles Martinet et Ahmed Silem :Lexique de Gestion et de Management, Éd DUNOD, Paris2008.*
3- *Fabienne Guerra :Pilotage Stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, Ed de boeck,bruxelles2007,p89 90*

1- 6 - 3 خصائص المؤشرات [1]

تتمثل خصائص المؤشرات في النقاط التالية:

- ✓ تقيس هدف أو عدة أهداف.
- ✓ بناءة.
- ✓ قابلة للاستخدام في الوقت المناسب.
- ✓ واضحة.

1- 7 صيانة لوحة القيادة

إن لوحة القيادة تعد في زمن معينة من تاريخ المؤسسة، إلا أن تغير المحيط، التنظيم،...الخ يجعل من بعض المؤشرات غير معبرة، وبعض الأهداف غير ملائمة، مما يجبر مسيري المؤسسات على تقدير حياة لوحة القيادة والعمل على تحيينها من خلال المراجعة الدائمة لـ: الأهداف، المؤشرات والإجراءات[2] .

2- وصف المناصب

2- 1 مفهوم وصف المناصب

هو ذلك الجرد لأهم الخصائص المكونة لمنصب عمل، انطلاقا من تسميته إلى غاية الوصف الدقيق للمهام التي تشكله، كما يجب الإشارة بأن المناصب المهمة والمرتبطة بالإطارات خاصة، فيتم عادة تسميتها وصف الوظائف[3].

كما تعبر أيضا عن تلك الوثيقة التي تصاغ بغرض تحليل التشغيل، والتي تحتوي على قائمة المهام، والمسؤوليات المرتبطة بمنصب معين[4].

1- Fabienne Guerra :op cit,p90
2 -Danniel Boix et Bernard Féminier :op cit ,p244.
3 -Jean Pierre Taieb: Dictionnaire des RH ,Ed DUNOD ,Paris 2007,p130.
4 - Sylvie Guerrero: LES OUTILES DES RH, Ed DUNOD,PARIS,2004,p15.

ويمكن تمثيل بطاقة وصف المناصب كما يلي:

الشكل رقم:55

بطاقة وصف المناصب

المؤسسة :اسم المنصب : المكان الجغرافي: اسم شاغل المنصب: يعمل تحت إشراف: يتناوب على المنصب مع :
دور المنصب :
الأنشطة الأساسية : الأنشطة الثانوية : العلاقات الأساسية و طبيعتها (داخلية وخارجية):
مستوى تفويض السلطة

المصدر : *http://www.e-rh.org/documents/baseRH1.pdf*

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن بطاقة وصف المنصب تتكون من أربعة أجزاء أساسية،فبالنسبة للجزء الأول فيحتوي المعلومات العامة المتعلقة باسم المؤسسة، اسم المنصب، شاغله، مسئوله المباشر وقائمة الأفراد الذين يعملون معه والأفراد الذين يتناوبون معه على المنصب.

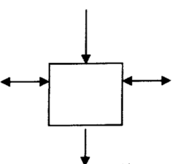
أما الجزء الثاني فيشمل دور المنصب، فعلى سبيل المثال فدور مفتش الأمن الداخلي هو حماية الأفراد و الممتلكات داخل المركز، ودور المبرمج هو العمل على إيجاد أحسن تعيين للشاحنات اتجاه نقاط التوزيع التابعة للمؤسسة أو غيرها.

وفيما يخص الجزء الثالث من بطاقة وصف المناصب فهي تحتوي على الأنشطة الممارسة بالمنصب وتم تقسيمها إلى أنشطة رئيسة و أنشطة ثانوية.

بالإضافة العلاقات التنظيمية والتي تقسم إلى داخلية و/أو خارجية وذلك حسب المنصب الذي نكون بصدد معالجته وهي تشمل[1]:

1- Alain Labruffe: Mangement des compétences ,Ed AFNOR 2005,p122.

الوضعية التنظيمية و التي يتم تمثيلها كمل يلي:



أما الجزء الأخير من بطاقة وصف المناصب فيتعلق بمستوى تفويض السلطة لشاغل المنصب وهو ما يختلف من منصب إلى آخر.

2- 2 أهداف وصف المناصب

يمكن تلخيص أهداف وصف المناصب في النقاط التالية[1] :

1- تحديد مكان و دور كل شاغل منصب

2- يسمح بالمراجعة مع المسئولين في صيغة و امتداد المسؤولية.

3- فهم متطلبات وصعوبات كل منصب.

4- يشكل قاعدة لتثمين نتائج شاغلي المناصب.

5- يمكن من التعرف بأكثر دقة على المهام الأساسية، الظرفية والمهام الاستثنائية التي يمكن أن يشغلها أي فرد في المؤسسة.

2- 3 شبكة العلاقات

يتحدد موقع أي الفرد داخل المؤسسة من خلال الهيكل، أما عن حقيقة شبكة العلاقات فيمكن أن تظهر انطلاقا من ما يسمى *Infogrammes*، والذي يظهر من خلال شكل يتكون من دوائر مركزها الفرد المعني ويبين مجموع علاقاته انطلاقا من منصبه، وذلك دون استثناء العلاقات الخارجة[2].

إن شبكة العلاقات هذه تهدف إلى إبراز خصائص الغطاء ألاتصالاتي للفرد ضمن الوسط الذي يعمل فيه، بالإضافة إلى تبسيط وتوضيح نوع الاتصالات القائمة، سواء تعلق الأمر بالاتصالات الداخلية منها أو الخارجية[3]. ونظرا لأهميتها فسنلحقها كصفحة ببطاقة وصف المناصب.

1 -*Geneviève Tacomo : op cit, p153*
2 *Alain Labrufe : 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, Ed AFNOR, Paris2007p76.*
3- *Alain Labrufe: 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, op cit,p76.*

تتشكل بطاقة شبكة العلاقات من ثلاث عناصر أساسية ألا وهي:

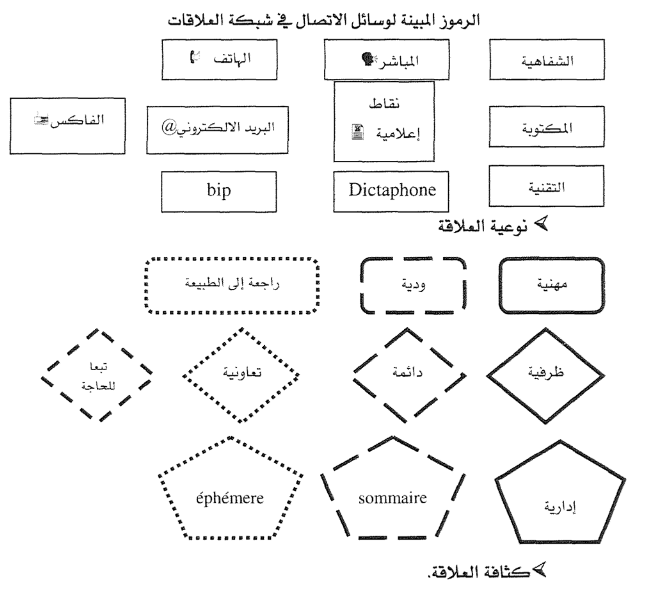
وسائل الاتصال ،أنواع العلاقات و كثافة العلاقات

➢وسائل الاتصال

ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم : 56

الرموز المبينة لوسائل الاتصال في شبكة العلاقات

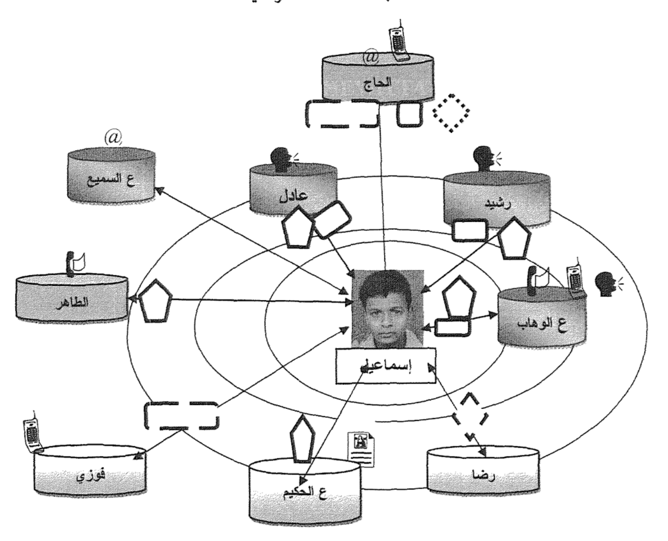


➢كثافة العلاقة.

ولتبيان شكل شبكة العلاقات وكيفية تموضع أدوات الاتصال بها، نورد الشكل الافتراضي التالي:

الشكل رقم: 56

شبكة علاقات افتراضية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الافكار الواردة في:

Alain Labruffe : Management des compétences »construire votre référenciel » Ed AFNOR, Paris2005p124.

Alain Labrufe : 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences ,op cit ,P77.

يتضح من الشكل بأن اقرب العلاقات القائمة لإسماعيل، هي مع عبد الوهاب، كما يستعمل فيها وسائل اتصال متعددة، أما بالنسب للطاهر فهي علاقة بعيدة ومحدودة في الاتصال بالهاتف الثابت ....الخ.

2.2 أهمية وثيقة شبكة العلاقات

إن بناء شبكة العلاقات لكل فرد داخل المؤسسة يمكن مجموع مسيري الموارد البشرية ومسيري المؤسسة من معرفة الكثير من المعلومات التي تسمح لهم بالتقليل من صعوبة تسيير الجانب الأكثر تعقيدا في العملية التسييرية ألا وهو الجانب غير الرسمي ، ودعم التسيير الرسمي أيضا كون هذا التمثيل كما هو مبين في الشكل أعلاه يمكن من معرفة:

- ✓ العلاقات الرسمية و كثافتها
- ✓ العلاقات التي يقيمها الفرد مع مجموع الأفراد داخل المؤسسة وكذلك عددها ،كثافتهاونوعيتها.
- ✓ العلاقات التي يقيمها الفرد مع مجموع الأفراد خارج المؤسسة وكذلك عددها، كثافتها ونوعيتها.
- ✓ وسائل الاتصال الأكثر استخداما من طرف مجموع أفراد المؤسسة.

3- مرجعية المهارات

3- 1 مفهوم و مقاربات إعداد مرجعية المهارات

3- 1- 1 مفهوم مرجعية المهارات

إن مرجعية المهارات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للمهارات فقد خلصنا في الفصل السابق إلى أنها ذلك المزيج من المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية تشغيل معينة من اجل تحقيق هدف معين.

أما عن مفهوم المرجعية فهو مشتق من كلمة مرجع، والتي يقصد بها من الناحية اللغوية: " محل الرجوع."[1] أو أنها المجموعة المتجانسة من المعايير والعناصر

1 -جبران مسعود، *الرائد (معجم الفباني في اللغة و الإعلام)*، دار العلم للملايين، بيروت 2003، ص806

المرجعية لموضوع معين أو لوضعية معينة، أين نستطيع تقريب الكثير من الصور القابلة للمقارنة حالة بحالة، ورفع الفوارق ذات دلالة لمختلف الجوانب المختبرة[1].

بناءا على ماسبق يمكن أن تعرف مرجعية المهارات بأنها ما نعود إليه في تحديد المهارات.

ومن الجانب الاصطلاحي أي عند استخدامها في مجال تسيير الموارد البشرية بشكل عام فتعني:"المعلن المكتوب والمقبول، والذي تبعا له نقوم بالتقييم الحقيقي"[2].

كما تعرف تبعا للوثيقة FDX 50- 183 الخاصة بالموارد البشرية في نظام تسيير الجودة، بأنها الوثيقة المحددة لمجموع المهارات اللازمة للتنظيم في الحاضر والمستقبل، مع تحديد مستوى التعقيد المتصاعد داخل كل واحدة منه[3].

ولزيادة توضيح مفهوم مرجعيات المهارات نورد التعاريف التالية :

- "بأنها قوائم المهارات الضرورية لممارسة تشغيل معين[4]."
- "القائمة المكتوبة للمهارات الضرورية للقيام بتشغيل معين[5]."
- "هي أداة تسمح بجرد المهارات الضرورية للقيام بتشغيل خاص في فرع مهني[6]."
- "هي وثيقة رسمية مرتبطة في غالب الأحيان بلقب أو شهادة[7] ".

على خلاف التعريف الأول و الثاني نجد التعريف الثالث يوضح بأن مرجعية المهارات هي تلك الأداة التي تسمح بالكشف عن المهارات المرغوبة، فيما يؤكد التعريف الرابع على أنها وثيقة رسمية إلا أن ما ينقص جملة التعاريف السابقة هو عدم بروز أهمية مرجعية المهارات فيها لذلك نضيف التعريف التالي:

1-Raymond Vatier: Audit de la gestion sociale, Ed organisations, Paris1998;p157.
2- Marc Dennery : Evaluer la Formation, Ed .esf, Paris, 2001, p 212
3-Benjamin Chaminade :RH §compétences dans une démarche qualité, Ed AFNOR, Paris2005, p249
4- D.Weiss et autres.; op cit. p 392
5- Alain Meignant: op cit. p 127
6- Philippe Eray : op cit. p 78
7- http:/www.espace-competences.org/html/glossaire.htm

"تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للمهارات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام تسيير الموارد البشرية أيضا، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل المهارات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين والحركية الداخلية[1]."

والمرجعية الجيدة يجب أن تتوفر على الشروط التالية[2]:

- أن تكون منتجة.
- هي في الغالب مستوحاة من خلال فلسفة أو نموذج تسيير.
- سهلت الإصلاح من خلال الاستمارات.
- مكونة من سلسلة معايير يمكن الرجوع إليها في كل مرة.

ومن اجل تبيان أهمية مرجعية المهارات سنقوم بمعالجة النقاط التالية:

أهداف مرجعية المهارات، النتائج المترتبة عن تطبيقها واستخداماتها:

أ- أهداف مرجعية المهارات[3]:

- ✓ تطوير التنوع أي تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب.
- ✓ زيادة التنوع في المهارات بمعنى تطوير المهارات في ميادين متعددة .
- ✓ تمكين الأفراد من المساهمة في:
  - التحكم في الجودة بتوفير المعلومات عن المنتوج والزبائن.
  - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية.
  - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد للامدادية الإنتاجية.
  - الاتصال والمشاركة كونهما ضروريتان لتشكيل فريق العمل المستقلEAT (Equipe autonome de travail).

1- *http:/www.assu-mrh.ifrance.com*

2-*Benjamin Chaminade :op cit, p249*

3- *Frédéric wather" La Formation Découpée En modules De Compétences" Actualité de La formation permanente, N :170, centre info, paris, 2001 p81*

- توفير المعلومات الضرورية لتطوير مهارات الأفراد[1].
- تحويل موضوع وغاية التقييم من المهام نحو المهارات، الأمر الذي يضمن البحث المستمر نحو تحقيق الجودة[2].
- دعم الإنصاف.
- تبسيط التعديلات التنظيمية.

ب- النتائج المترتبة عن تطبيق مرجعية المهارات[3]:

- توجيه تطور المؤسسة.
- توجيه تطور المهارات.
- تسمح بالمقارنة بين الوضعيات المنجزة من طرف مختلف المقيمين.
- تحديد جزء من هوامش السلطة.

ج- تطبيقات أو استخدامات مرجعية المهارات:

يمكن حصر أهم استخدامات مرجعية المهارات في مجموعة من النقاط والتي نوردها في النقاط التالية[4]:

- إعداد لوحة القيادة للمهارات.
- إعداد التسيير التقديري للتشغيل و المهارات.
- تقييم الأفراد خلال كامل المسار المهني.
- قياس فوارق المهارات.
- تقييم الموارد المتاحة.
- تكوين مكونين داخليين.
- تحديد الحاجة إلى التكوين و تطوير المهارات.
- تحسين تنظيم المصالح.

1-Phillipe Eray : op cit. p78
2-lisbeth Lecouer. Gestion Des compétences ,Ed de Boeck université ,bruxelles2008,p59
3-Daniel Parmartin: La compétence au cœur de la GRH ,Ed ems paris 2005,pp 143-144.
4-Trevor Boutall : Compétences managériales, le guide, Ed. DEMOS, France, 1998 p08.

- الكشف عن إجراءات التحسين
- إعادة تعريف دور التسيير وتطوير المهارات المتعلقة به.

كما أن تطبيقات مرجعية المهارات لا تقتصر فقط على المؤسسات الإنتاجية، إذ تمتد إلى خارجها كما هو الحال في السنوات الأخيرة بالنسبة لأهم المراكز التعليمية في العالم التي أدرجت هذه الأداة في تقييم برامجها الأكاديمية الكلاسيكية المعروفة مثل:

BBA و MBA وذلك بغرض الوصول إلى تقارب بين التأهيل الأكاديمي والتأهيل الممنوح، وذلك من خلال قنوات الاعتراف والتحقيق للمحصلات المهنية.

ولاستكمال مفهوم مرجعية المهارات يمكننا أن نذكر أهم المستعملين لمرجعية المهارات[1]:

- مديرية الموارد البشرية.
- مسؤول التشغيل.
- مسؤول التكوين.
- مسيري المؤسسة الذين تغذي مرجعية المهارات معلوماتهم حول الوضعية الحقيقة للمهارات و الاحتياجات المستقبلية منها.

ومن المهم أيضا إزالة الغموض الذي يظهر في كثير من الأحيان بين كل من مفهوم مرجعية المهارات وميزانية المهارات، والتي تعرف بأنها مجموعة ميكانيزمات تابعة لهيئة معينة تسمح لفرد معين من تحليل مهاراته، وبناء مشروع مهني أو شخصي[2].

كما تسمح ميزانية المهارات للفرد بتحديد مهاراته، قدراته، محفزاته وتحديد مشروع مهني أو تكويني. كما تجدر الإشارة بأن الميزانية يتم إعدادها من قبل طرف خارجيعن المؤسسة[3].

1-*http:/www.asso-mrh.ifrance.com*
2-*Claude Lemoine :Se former au bilan de compétences « comprendre et pratiquer cette démarche »Ed DUNOD,paris,2005,p154.*
3-*Chloé Ghillot Soulez: la gestion des Ressources Humaines ,2e édition ,Ed Gualino,Paris2009.p95*

وعن الفرق بين ل من مرجعية المهارات و ميزانية المهارات فيلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم

مقارنة بين مرجعية المهارات و ميزانية المهارات

ميزانية المهارات	مرجعية المهارات
خدمة مقدمة من المؤسسة للأفراد	تنشئها المؤسسة لاحتياجاتها الخاصة
موجهة بالأساس إلى تسيير المسار المهني	تستخدم في كل أنشطة تسيير الموارد البشرية
عقد ضمني يأخذ طابع السرية	تعدها المؤسسة ويطلع على محتواها كل الأفراد المعنيين
نتائج استخدامها يعلمها إلا صاحب الميزانية	المؤسسة تعلم كل النتائج الحالية والتقديرية
ذات طابع عملي	ذات طابع عملي واستراتيجي
يختلف محتواها تبعا للمقاربة التي يتم تبنيها	تبني المقاربات المختلفة في إعدادها لا يؤدي إلى اختلافات في المضمون، بل على مستوى دقة المعطيات فقط.
تعد بشكل دوري في الغالب كل خمس سنوات	تعد وتعدل بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة.
مادامت وثيقة تسلم للفرد بشكل شخصي، فلابد من وجود قوانين تنظيمية تضبطها.*	وثيقة داخلية تخضع لتنظيمات المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

* كما هو الحال بالنسبة لدولة فرنسا إذ من جملة القوانين و المراسيم المنظمة لميزانية المهارات نذكر: قانون 19991/12/31 و مرسوم 92/10/02 .

ومسيرو الموارد البشرية يتوفر لديهم نوعان آخران من المرجعيات إلى جانب مرجعية المهارات وهو ما يمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم: 57

أنـواع المرجعيات



المصـدر:
http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero24/ftechnique24-1.htm#Referentiel emploi-type

3- 2 مقاربات إعداد مرجعية المهارات:

توجد ثلاث أنواع من المقاربات الخاصة بإعداد مرجعية المهارات وهي:

أ - **المقاربة التحليلية:** وتهدف إلى إعداد مرجعية خاصة لكل مهنة، وهو ما يجعل منها طريقة جد مفصلة ودقيقة[1]. غير أن التفصيل يجعلها تواجه بعض الصعوبات[2]:

- الصعوبة الأولى تتجلى على مستوى التثبيت (validation) للمستوى الذي تم الوصول إليه في المهارات المعنية، إذ أن التدقيق ينتج عنه مهارات جزئية بشكل مكثف، والتي تكون في غالب الأحيان مرتبة تبعا لمبدأ التعقيد التصاعدي.
- الصعوبة الثانية تتمثل في العدد الكثير من المرجعيات، مما يجعل من الصعب التعامل معها و الرجوع إلى التشغيل الخاص لا يسمح إلا بالتقليل من هذه الإشكالية.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن التدقيق في مكونات المهارات بشكل مفصل يؤدي إلى تعظيم الفوارق تعميق التباعد بين المهمات، وبالتالي تعقيد عملية التقارب بين مختلف الوظائف والتعرف على إمكانيات الحركية المهنية الداخلية.

ب- **المقاربة المقارنة:** ترتكز هذه المقاربة على المهن حسب كل مصلحة أو حسب كل عامل ونوع المنصب، و قياس الفوارق بين المهارات الضرورية للمهنة والمهارات الملاحظة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم

بطاقة مرجعية المهارات تبعا للمقاربة المقارنة (حالة مقارنة المناصب)

المنصب	المهارات الضرورية	المهارات الملاحظة	الفوارق
- أ-	/	/	/
- ب-	/	/	/
- ج-	/	/	/

المصدر: ***http:/www.asso-mrh.ifrance.com***

1-*http:/www.asso-mrh.ifrance.com*
2- *Daniel Permartin : op cit. p 85*

أما إذا كان الهدف إيجاد الفوارق بين العمال داخل المؤسسة فيمكننا تحقيقه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم:

بطاقة مرجعية المهارات تبعا للمقاربة المقارنة –حالة مقارنة المناصب

المنصب	مهارات العامل–س-	مهارات العامل –ع-	المهارات القاعدية
- أ-	/	/	/
- ب-	/	/	/
- ج-	/	/	/

المصدر: ***http:/www.asso-mrh.ifrance.com***

ج- المقاربة الشاملة:

تستند هذه المقاربة إلى فرضية أساسية مفادها أن المهارات تحويلية، أي أن الدرايات المختلفة (النظرية، العملية، السلوكية) يمكنها أن تظهر في نشاطات مختلفة، لذلك تمكن هذه المقاربة من المرور من المعارف المبينة (العملية) إلى المهارات. وتكون نقطة الانطلاق بتحديد المهارات المختلفة في ميدان احترافي، وفي مجموع المنظمة بعيدا عن التشغيل الممارس، كما أن وحدات المهارات هذه هي قابلة للتطوير وتحدد تبعا لاحتياجات المؤسسة، وما يجب التذكير به هو أن البعض منها قد يصبح قديما ويجب أن تخضع للتغيير.

ويمكن تمثيل مرجعية المهارات تبعا لهذه المقاربة في الجدول الموالي:

الجدول رقم:

مرجعية المهارات تبعا للمقاربة الشاملة

المهارات / المستوى	المهارة –01-	المهارة –02-	المهارة –03-	المهارة - 04
1 2 3				

المصدر: ***Daniel Permartin: op. cit. P 88***

إن المهارات الواردة في الجدول يمكن أن تكون على سبيل المثال بالنسبة لعامل ورشة كما يلي: إدارة آلة، صيانتها، تنظيم العمل وتسيير الوقت.

وللإشارة فإن هذا الجدول يصمم بالنسبة لكل المهارات المتواجدة بالمؤسسة، لذلك فإن الخانات فيها ما يملأ و مالا يملأ بالنسبة لكل عامل، والإيجابية الأساسية لهذه المقاربة على خلاف سابقتيها تتمثل في تمكينها من تبيان المهارات التي يشترك فيها احترافيين يعملون في نشاطات مختلفة، لذلك نجدها تسمح بالتطور العمودي أي التطور في التحكم في المهارات، وهو ما يسهل أيضا الحركية الوظيفية بشكل أحسن، إلا أن ما يؤخذ عليها هو أن العمل بشكل عام قد يؤدي إلي إغفال بعض المهارات الأساسية بالنسبة للمؤسسة.

3- 3 إعداد مرجعية المهارات

3- 3- 1 شروط إعداد مرجعية المهارات و مكانتها:

قبل التطرق إلى أهم الخطوات الضرورية لإنجاز مرجعية المهارات، يجب معرفة الأسس والشروط التي تحكم هذه العملية كخطوة أولى، ثم معرفة موقع مرجعية المهارات من الأبحاث الخاصة بتسيير الموارد البشرية و أهدافها.

أ- أسس إعداد مرجعية المهارات[1]: و تتمثل في :

- ✓ تبسيط الاتصال بين مختلف الأعوان بالمنظمة، لأن التجارب بينت أن التدقيق المفصل يؤدي إلى إيجاد أنظمة معقدة صعبة الفهم.
- ✓ إن الاعتبار الثاني يتمثل في إلزامية التعديل، وعليه فإن المرجعية المبسطة هي التي تمكن من إجراء مختلف التغيرات فيها ببساطة وبتكاليف منخفضة.

ب- شروط إعداد مرجعية المهارات:

و من أهمها [2]:

- ✓ يجب أن تكون مرجعية المهارات نافعة، أي إمكانية استعمالها من طرف مختلف الأعوان.

1- ALAIN Meignant : op. cit. p 133
2-http:/www.asso-mrh.ifrance.com

✓ يجب أن تكون منطلقة من معطيات المحيط الذي أعدت من اجله.

✓ يجب إشراك الأعوان المتواجدين بالمنظمة في إعدادها.

2-2 خطوات إعداد مرجعية المهارات

بالنسبة لإعداد مرجعية المهارات لا يوجد اتفاق تام حول الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها. غير أن الإطلاع على أهم الأفكار في هذا المجال تجعلنا نقترح ثلاث خطوات أساسية:

ا - تتمثل الخطوة الأولى في البحث عن أهم الوضعيات المهنية التي سيتم معالجتها، بمعنى تحديد مختلف الأنشطة الأساسية، وذلك عن طريق مسائلة الأفراد المعنيين بتلك الأنشطة[1]،ثم تجمعيها للحصول على عدد من التشغيل الخاص بحيث بينت التجارب انه في الغالب اقل بكثير من عدد المناصب بالمؤسسة محل الدراسة [2].

ب- أما الخطوة الثانية فيتم فيها إعداد محتوى وحدات المهارات[3]، أي تحديد المهارات الضرورية لممارسة التشغيل الخاص المعني، والتي يشترط فيها الوضوح، بحيث يتمكن كل الأفراد من فهمهاوتصنيفها أين تجمع بشكل عام في ثلاث أصناف وهي:الدرايات النظرية، الدرايات العملية والدرايات السلوكية. فالصنف الأول يرتبط بتلك المعارف التي تجعل العامل فعال من الناحية التقنية، أما الثاني يتعلق بمستوى العلاقات التي تربط العامل بالأفراد الآخرين: الزبائن، الموردين والزملاء وغيرهم، أما الصنف الثالث فيرتبط بمدى اتجاه الأفراد إلى التأثير على غيرهم من الزملاء من أجل زيادة الفعالية[4].

ج- وكخطوة أخيرة يتم تحديد سلم يبين الدرجات أو المستويات المختلفة داخل كل وحدة مهارات، وبما أنه لا يوجد اتفاق نهائي حول عدد المستويات، إلا أنه يفضل

1 - *Daniel Pematin : op. cit .p 84*
2 - *ALAIN Meignant : op. cit. p125*
3 - *Daniel Pematin : op .cit. p 84*
4 - *http:/www.asso-mrh.ifrance.com*

أن لا يتجاوز خمسة مستويات. وفي هذا المجال يوجد NVQ * التي تعد رائدا في مجال تقييم المهارات والتي تقترح تقسيم مستويات المهارات إلى خمس كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم

المستويات المختلفة للمهارات حسب NVQ

مستوى المهارات	التعليق
المستوى الأول	التحكم في مهام تكرارية وقابلة للتقدير
المستوى الثاني	مهارات متنوعة مع درجة من المسؤولية
المستوى الثالث	مباشرة مهارات في مجالات مختلفة ذات درجة من التعقيد و لا تتميز بالتكرار مع وجود درجة أعلى من المسؤولية من المستوى السابق
المستوى الرابع	نفس معطيات المستوى السابق ويضاف لها مسؤولية فريق.
المستوى الخامس	التحكم في مبادئ أساسية وتقنيات معقدة بالإضافة إلى مسؤوليات هامة

المصدر: *Trevor Boutall: op. cit. p 136*

2- 3 تقنيات تجميع المعلومات:

إن الخطوة الأولى والثانية يشتركان بشكل واضح في نقطة أساسية ألا وهي ضرورة البحث عن المعلومات اللازمة لتحديد مهام كل منصب من جهة، والمهارات اللازمة لأدائه من جهة أخرى، وهو ما يستوجب البحث عن التقنيات الملائمة لذلك.

فبالنسبة للعلوم الإنسانية بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، يمكن أن نجد ثلاث تقنيات أساسية وهي: حوارات البحث، الملاحظة، الاستمارات.

* NVQ هي اختصار لـ : *National, Voctional , Qualification*

المحاور والمحاور والذي يدار ويسجل من طرف المحاور، والذي له كهدف العمل على إنتاج لخطاب خطي للشخص المحاور حول موضوع محدد في إطار بحث معين[1]." والحوارات تتشكل حول ثلاث أبعاد أساسية[2]:

- الحوارات وضعية اتصال.
- الحوارات هي عمل ضمن وضعية معينة.
- الحوارات تتطلب التحضير و المتابعة.

ففيما يخص البعد الثالث فالتحضير للحوارات يستند في المقام الأول على دليل الحوار، أي مجموع المواضيع التي يحددها الباحث بشكل مسبق، كما يفضل مسك دفتر قيادة والذي يجب الإطلاع عليه بشكل دوري.كما تبقى أهم وسائل إجراء الحوار هي التسجيل بواسطة جهاز مخصص لذلك والاستعانة بأخذ نقاط حول السلوكات والمواقف التي يبديها الأفراد أثناء الحوار.

على أن الحوارات يمكن أن تجرى بطرق مختلفة أهمها الحوار في مسكن الشخص الخاضع للاستجواب، في مكان العمل أو في القاعات المخصصة لذلك وتبقى الحوارات في الوسط الحقيقي للعامل هي أحسن الطرق في إجراء الحوار[3].

أما عن الاستمارات فهي وثيقة تشمل مجموعة من الأسئلة بغرض الحصول على المعلومات الضرورية حول موضوع معين، وهي أهم أداة لتجميع المعلومات وأكثرها استخداما[4]. وعن الأسئلة المشكلة للاستمارة فيوجد العديد من الأنواع أهمها: الأسئلة المغلقة وهي التي تكون إجاباتها محددة بشكل مسبق في غالب الأحيان بنعم أو لا، الأسئلة المفتوحة وفيها يترك للشخص المستجوب حرية الإجابة، والنوع الأخير الأسئلة المتعددة الاختيارات وتسمى كذلك بالأسئلة (cafétéria) وهي مزيج من النوعين السابقين غير أن تقنية الاستمارات تتطلب

1- Jacques Igalens et Partice Roussel: op cit. p75
2- Idem. p76.
3- Christian Lhermie: Etude de Marche, Ed. Sirey,Paris, 1991, p 38.
4- Christian Lhermie:op cit, p 97

معرفة الظواهر المعيقة لباحث، ذات الأصل البسيكولوجي أو السوسيولوجي، وهو ما نلخصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم

العوائق الناتجة عن تقنية الاستمارات

اسم الظاهرة	و صفها	الاحتياطات
سلوك التفاخر	التخوف من الحكم الخاطئ من الإجابة المحددة	إدارة الأسئلة من اجل ضمان حيادية الأفراد
السلوك الرافض للأسئلة الشخصية	الخوف من استعمالها ضد الشخص ذاته	تجنب الأسئلة الحساسة في بداية الاستجواب
إجابات اعتراضيه مرتبطة بالسؤال	الأسئلة تحمل ضمنيا بعض الإجابات	يجب أن تتوفر الحيادية: - الإعداد- الوقت - لدى المحاور
الخوف من بعض المفردات	بعض المفردات الغير مقبولة اجتماعيا	استعمال المفردات الحيادية
التخوف من الالتزام	بالنسبة لبعض الأفراد الالتزام مخاطرة.	التعريف بالأهداف بالإضافة إلى جو الثقة الذي يجب أن يوجده المحاور.
الخوف من التغيير	الاتجاه إلى المسايرة	إخفاء فكرة التغيير
آثار طول الاستمارة	نتيجة العدد الكبير للأسئلة مما يتطلب الانتباه و التركيز	تقدير أسئلة: واضحة، دقيقة و بسيطة بالإضافة إلى الإعداد الجيد لمدخل الاستمارة

المصدر: **Jacque Igoles et Patrice Roussel : op. cit. p78**

2- 4 تمثيل مرجعية المهارات

بعد الانتهاء من تجميع المعلومات، تصنيفها، تشكيل التشغيل الخاص وتبيان المهارات الضرورية لأدائه، لابد من إيجاد وثيقة تفرغ فيها المعلومات

الضرورية، لتظهر مرجعية المهارات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية بشكل خاص كما يوضحه الشكل رقم59:

أما عن محتوى بطاقة مرجعية المهارات فتيشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

أ- معلومات عن التشغيل وتتمثل أساسا في:

- ✓ في السطر الأول نجد معلومات تتعلق بنوعية التشغيل الذي نريد دراسته، هل هو التشغيل الخاص أو الحساس.
- ✓ في السطر الثاني يجب تحديد تعيين التشغيل محل الدراسة.
- ✓ في السطر الموالي نجد ضرورة تحديد عائلة التشغيل الذي ينتمي إليها التشغيل محل الدراسة إذا أمكن ذلك.

ب- أما الجزء الثاني فيحتوي المعلومات المتعلقة بالمهارات:

- أما السطر الرابع فيتعلق بوصف المهارات الضرورية لإنجاز التشغيل الخاص أو الحساس، وذلك بإتباع التقسيم المتفق عليه: معارف نظرية، عملية و سلوكية، و التي تختلف من تشغيل إلى آخر.
- من الأمور الضرورية لتأدية التشغيل ونظرا لأهميتها و إمكانية قياسها ظهرت بشكل منفصل ألا وهي مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية.
- أما المعلومات الأخرى فترتبط بالمكونات الأساسية للمهارات الدرايات النظرية (CNS) الدرايات العملية (SF) و الدرايات السلوكية (CMO).

ج- الجزء الثالث فيرتبط بالحركية و تدرج ضمنه المعلومات المتعلقة بكل من:

- مدة البقاء المرغوبة للعامل.
- أمثلة عن المناصب في التشغيل.
- عوامل تطور التشغيل الخاص.
- التشغيل الخاص السابق.
- التشغيل الخاص المستقبلي.

الشكل رقم:58

بطاقة مرجعية المهارات

خاص وصف لتشغيل حساس	
التعيين:	
العائلة:الرمز:	
الأنشطة:	المهمة:
مواصفات المهارات	
مستوى التكوين الضروري:	الخبرة المهنية الضرورية:
المهارات الضرورية:	
CNS	
SF	
CMO	
الحركية	
مدة البقاء المرغوبة من: إلى:	
أمثلة عن المناصب في التشغيل	
عوامل تطور التشغيل الخاص	
التشغيل الخاص السابق	
التشغيل الخاص المستقبلي	

المصدر: *Alain Meignant: op. cit. p128*

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية المهارات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ أن لكل تشغيل خاص بطاقة مهارات خاصة به.

إلا أننا نضيف إلى هذه الكيفية في تمثيل مرجعية المهارات ثلاث وثائق بحيث تصبح تأخذ شكل ملف يتكون من أربع بطاقات وهي:

- ✓ وثيقة بطاقة مرجعية المهارات المذكورة سابقا.
- ✓ وثيقة تضم المعلومات حول هيكل الأعمار الخاص بكل أفراد المؤسسة موزعين تبعا لنوع التشغيل الخاص والتي أضفناها للأسباب التي سبق ذكرها في الفصل السابق*. بالإضافة إلي سبب رئيسي آخر يتمثل في أن كل القرارات المتعلقة بالتعديل على مستوى بعض المعارف أو معالجة العجز الناتج عن التسريح أو التقاعد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هيكل الأعمار.

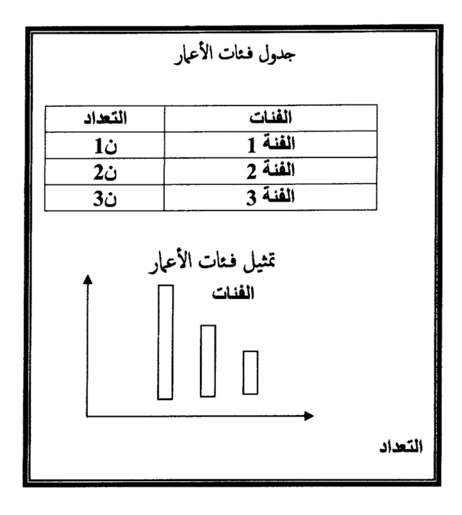
عير أن خروج العمال من المؤسسة بسبب انتهاء فترة الخدمة يعد من أهم المسائل التي تحظى باهتمام الباحثين والمسيرين نتيجة المعارف التي تخسرها المؤسسة جراء ذلك، لذلك تعتبر المعارف التي تسمح بالحفاظ على هذه الأخيرة من المتطلبات الإلزامية لممارسة وظيفة تسيير الموارد البشرية(1) أما عن الشكل الممكن لهذه الوثيقة فنقترح أن تحتوي في آن واحد على جدول يتضمن المعلومات الخاصة بفئات الأعمار التي تتكون منها التشغيل الخاص متبوع بالتمثيل الهندسي الذي يكون في غالب الأحيان على شكل أعمدة كما يمثله الشكل التالي:

*دورة حياة المهارات ص: .

1- Guy Le Boterf :" La Gestion Des Compétences Rattraper Par Les Ages", Op. Cit.

الشكل رقم:59

وثيقة هيكل الأعمار



جدول فئات الأعمار

الفئات	التعداد
الفئة 1	ن1
الفئة 2	ن2
الفئة 3	ن3

- ✓ الوثيقة الثالثة تتمثل في بطاقة التقييم التي تحتوي على المهارات التي يقيم على أساسها الفرد، بحيث تقابل كل واحدة منها قيمة معينة، وهو ما سنبينه لاحقا بعد التطرق لأبعاد المهارات.
- ✓ بطاقة خاصة بقائمة الأفراد المنتمين للتشغيل الخاص المعني.

المطلب الثاني: العناصر القاعدية

1- سكانير المهارات

يعرف السكانير في ميدان الطب بأنه الجهاز الذي يسمح بإجراء الراديو التشخيصي، وهو مكون من نظام توموقرافي وحاسوب يقوم بإعادة تكوين المعطيات على الشاشة[1]، ومن أهم مميزات جهاز السكانير الطبي عن الأجهزة السابقة له تكنولوجيا في الفحص والتشخيص هو توفيره لتشخيص شامل ومن أبعاد مختلفة للفرد المعني بالفحص، وهي الميزة التي شكلت الفكرة المتعلقة بضرورة بناء سكانير المهارات.

إن سكانير المهارات هو عبارة عن الأداة المحورية في نموذج المهارات الافتراضية، وهو موجه أساسا إلى تقييم المهارات، بحيث يقوم بالتشخيص لمكوناتها، والكشف عن الاختلالات المعرفية، كما يمنح الكيفيات المناسبة لمعالجة الاختلالات، وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات والمتمثلة في: مصفوفة المهارات، أبعاد المهارات، الراسم المهاراتي وعتبة المهارات.

1.1 لماذا سكانير للمهارات ؟

تستند فكرة سكانير المهارات بالإضافة إلى خصائص الساكنير الطبي، إلى جملة من المقاربات التسييرية والمتمثلة في: النظرية الميكروبية، المقاربة النظمية، نظرية المخاطر ومقاربة التسيير ألحدائقي والتي سنقوم بعرضها في العناصر الموالية:

أ- النظرية الميكروبية في التسيير[2]:

كانت الأبحاث التي قام بها باستور في سنة 1865 منطلقا لظهور النظرية الميكروبية في الطب، واستنادا إلى هذه النظرية وفي عام 1920 قامت إدارة *BELL TELEPHONE LABORATORIE* بطلب لـ: *Walter Shewhart*

.

1 -Le petit robert de la langue frainsace,Ed,Paris2010.
2 -Myron Tribus :La théorie microbienne du management in: www

تمثل في التساؤل التالي: ما الذي يجب فعله من اجل رفع الإنتاجية وتحسين جودة أجهزة الهاتف؟

تماما كما هو الحال بالنسبة لميكروبات باستور فإن التغير يتواجد في كل المستويات، ويمس كل شيء وجميع مكونات المؤسسة المادية والبشرية، ولا يمكن رؤيته بالعين المجردة إلا باستخدام أدوات متخصصة، وفي هذا المجال استطاع Walter Shewhart أن يبين كيفية ملاحظه فيروس التغير، مراقبته والتقليص منه وبذلك يكون قد وضع مقابل الباستورية الطبية ما يسمى بالمقاربة الميكروبية في التسيير.

ففي بداية ظهورها اقتصرت هذه المقاربة على العمليات الإنتاجية في المصانع إلا انه ومع عمل lister يهم كامل الطب بشكل عام فنجد Deming، Homer Sarasohn و Joseph Juran تبين أن المقاربة الميكروبية تخص كل التسيير لذلك عمدوا إلى دراسة العمليات الإنتاجية، التصور والتسيير من اجل تخفيف من التغير وتحقيق النتائج المرجوة.

ب- المقاربة النظمية

يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين، وهذه الأجزاء تشكل الأنظمة الفرعية التي تحدد أهدافها من النظام الذي يشملها.

ولعل نقل مفهوم المقاربة النظمية من المجال الحيوي إلى مجال المؤسسات على يد الباحثين في مجال التسيير كان نقلة نوعية في مجال البحوث التسييرية، إذا اعتبرت المؤسسة كنظام أو كائن حي يتكون من أجزاء أو عناصر تتفاعل فيما بينها وتتأثر بعوامل خارجية متأتية من المحيط، والذي تؤثر بدورها فيه الأمر الذي يجعلها ملزمة على التأقلم مع التغيرات المفاجأة والسبق لما يمكن سبقه، بما يسمح بالبقاء والاستمرارية.

وعليه فإن المقاربة النظمية شكلت سندا آخر لاعتماد سكانير المهارات، كون الكائن الحي ذو تركيب معقد يلزم البحث عن الأدوات التي تمكن من تحديد المسببات الحقيقية في الاختلالات الوظيفية التي يمكن أن تلحق بنسيج أي مؤسسة.

ج- التسيير ألحدائقي[1]

تعد فكرة التسيير ألحدائقي احد المفاهيم شائعة الاستخدام في شمال أمريكا، والمتبناة في تسيير مهارات الأفراد.

إن هذا التصور يستند إلى أن البستاني لا يقوم بإرغام النباتات على النمو وهو ما يجب أن يعتمده المسير في المؤسسة، إذ لا يستطيع إجبار الأفراد على العمل بمهارات عالية.

فإستراتجية البستاني تسعى إلى إيجاد الوسط ملائم لنجاح نمو النباتات والحفاظ عليه، وهو ما يجب توفره لدى المسير، إذ عليه خلق الوسط الملائم من اجل تعظيم احتمال مقدرة الأفراد على اخذ المبادرات وتعبئة ومزج الموارد.

وعليه فقد شكلت المقاربة النظمية، النظرية الميكروبية ومقاربة التسيير الحدائقي في التسيير بالإضافة إلى التصور المرتبط بسلسلة المهارات الأساسية، أساسا في بناء سكانير المهارات، وهي الأداة التي نأمل في أن تكون الأداة المثلى في إيجاد تشخيص دقيق لواقع المهارات بالمؤسسات الجزائرية.

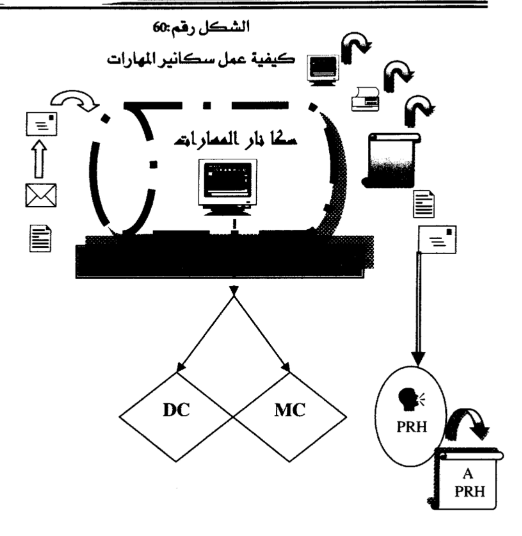
1- 2 كيفية عمل سكانير المهارات

يمكن تلخيص كيفية عمل سكانير المهارات في الشكل الموالي:

1- هي ترجمة للمصطلح الانجليزي gardening management و الترجمة الفرنسية المقابلة management jardinier

الشكل رقم:60

كيفية عمل سكانير المهارات



حيث أن :

MC : ترمز إلى مصفوفة المهارات، **PRH** : احترافي الموارد البشرية.

DC : أبعاد المهارات ، **APRH**: أراء احترافي الموارد البشرية.

كما يظهر في الشكل أعلاه فإن عمل السكانير يتطلب الحصول على المعلومات الضرورية التي توفرها أساسا بطاقات التقييم المنجزة على أساس مرجعيات المهارات، ثم وحسب الحاجة المرغوبة من التقييم يقوم مسيرو الموارد البشرية باستخدام إحدى الأدوات أو جميعها، لنحصل في الأخير على المعلومات المطلوبة عن طريق إحدى مخرجات السكانير، ثم اتخاذ القرارات المناسبة من طرف مديري الموارد البشرية.

2- أدوات سكانير المهارات

يتكون سكانير المهارات كما سبق وأن ذكرنا من الأدوات التالية: مصفوفة المهارات، أبعاد المهارات والراسم المهاراتي، والتي سنقوم بعرض لها من خلال العناصر الموالية:

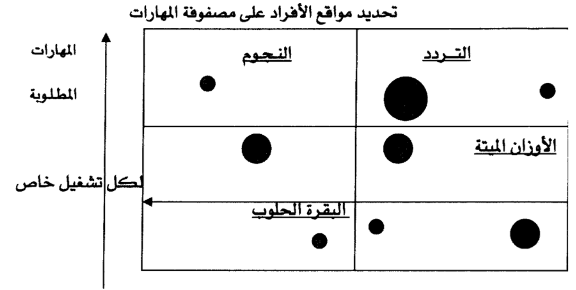
2- 1 مصفوفة المهارات

إن مصفوفة الاستشارات ببوسطن BCG كما هو معروف هي احد أهم أدوات التحليل الاستراتجي المعروفة لدى الباحثين في مجال التسيير بشكل عام، ولعل المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه في تحديد تموقع مجالات الأنشطة الإستراتيجية (DAS) في الخانات الأربع المكونة لها والمتمثلة في: خانة التردد، النجوم، البقرة الحلوب والأوزان الميتة، وما يتبعها من تحليل حسب كل تموقع والقرارات التي تتبع كل واحدة منها، دفعت بنا إلى جانب الأهمية التي تكتسبها الكفاءات في الوضعية الحالية للمحيط كأحد المصادر الدائمة للمزايا التنافسية من جهة وأساسا للتسيير وإعداد الإستراتجية من جهة أخرى، إلى محاولة تكييفها، وجعلها أداة مساعدة على اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، خاصة في نشاطي تقييم الكفاءات ومتابعة مسارها الاحترافي.

إن تطبيق المصفوفة يتطلب تعديلها، لذلك فقد عمدنا في البداية إلى تعديل محاوراها الأساسيين ليصبح الأفقي يتمثل في نسبة الكفاءات المحصلة إلى مجموع الكفاءات المحصلة لكل تشغيل خاص، أما المحور العمودي فيتمثل في النسبة إلى الكفاءات المطلوبة، لتصبح المصفوفة كما يلي:

الشكل رقم : 61

تحديد مواقع الأفراد على مصفوفة المهارات



أما عن الدوائر الممثلة لمجالات النشاط الاستراتجي فكما هو معروف فهي تحسب بواسطة المعادلات الضرورية، لذلك وبالنسبة لنا فإننا نحتاج فقط إلى معادلة حجم الدوائر والتي صغناها بالشكل التالي:

حجم الدائرة = المهارات المحصلة / المهارات المطلوبة

2-2 أبعاد المهارات

إن الأداة الأساسية الأخرى المشكلة للعناصرالأساسية لسكانير المهارات هي أبعاد المهارات، والتي تعرف بأنها ذلك التمثيل البياني ثلاثي الأبعاد للمهارات سواء: الفردية ،الجماعية أوالتنظيمية، بحيث يمثل البعد الأول الدرايات النظرية والبعد الثاني الدرايات العملية أما البعد الثالث الدرايات السلوكية.

أ- مكونات أبعاد المهارات

تقسم أبعاد المهارات إلى من ثلاث أنواع أساسية وهي التي تقابل المعارف النظرية، العملية والسلوكية. وأبعاد جزئية والتي تقابل مكونات الأبعاد الأساسية بالشكل التالي:

1- الدرايات النظرية: تتكون من الأجزاء التي تمثل الإجابة عن الأسئلة التالية:

معرفة من؟

ماذا ؟

لماذا ؟

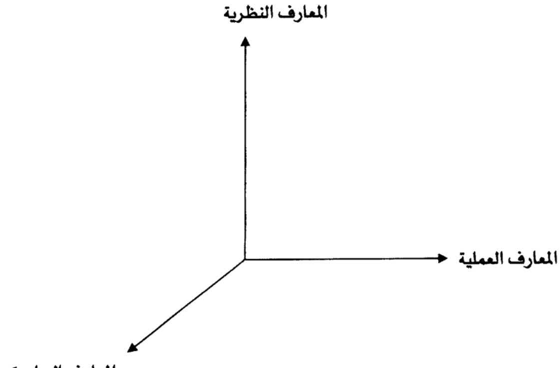
2- الدرايات العملية و تتكون من:-التكنولوجيات - التقنيات - خفة اليد و التحكم

3 - الدرايات السلوكية أي مجموع:الإرادة- السلوك - الهوية

على أن تسمية الأبعاد جاءت انطلاقا من أن التعامل مع كل المكونات السابقة سواء الأساسية منها أو الجزئية يتم على أساس التمثيل البياني لها. وهو ما يظهر في الشكلين التاليين:

الشكل رقم : 62

الأبعاد الأساسية للمهارات

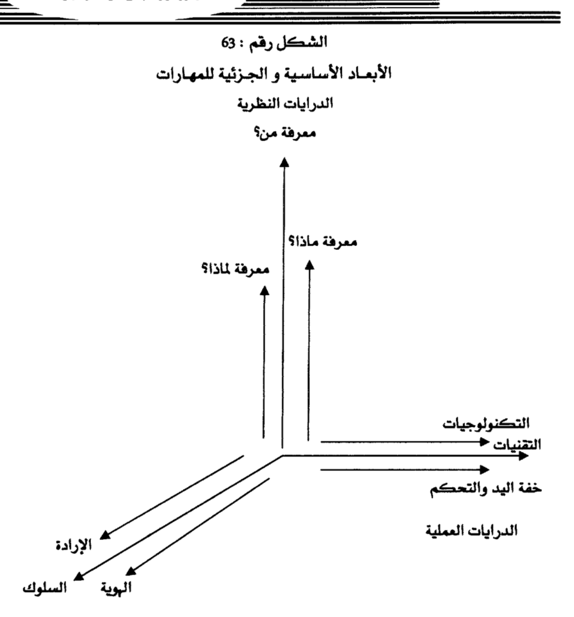


المصدر:

Thomas Durand :"L'alchimie de la compétence", revue française de gestion, paris,№ 127, janvier-février, 2000, pp84-102.

الشكل رقم : 63

الأبعاد الأساسية و الجزئية للمهارات

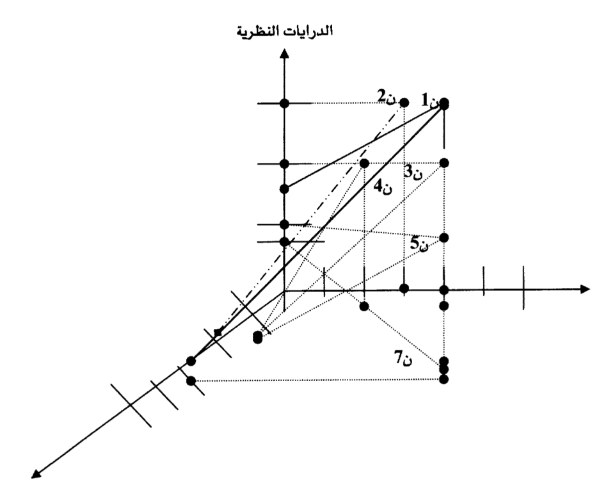


3- تحليل أبعاد المهارات:

إن استغلال المفاهيم السابقة يستدعي إضافة المستويات المختلفة للمهارات على كل محور، غير أن التمثيل يصبح صعب، وعليه فمن الضروري الرجوع إلى المحور الأساسي، عن طريق حساب المتوسط الحسابي المرجح، إذ أن حساب المتوسط المرجح للأبعاد الجزئية يسمح بالحصول على قيمة مرجحة لكل بعد أساسي، وبالمقارنة مع الوضعية المثلى لكل تشغيل يستطيع مسير الموارد البشرية معرفة تموضع مجموع العمال أو أحد العمال كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 64

اتجاه الدرايات داخل المؤسسة



تمثل النقطة ن1 في الشكل أعلاه الوضعية المثلى المحددة من طرف المؤسسة، أما النقاط الأخرى ن2، ن3، ن4، ن5، ن6، ن7 فتمثل الوضعيات التي يأخذها العمال اللذين ينتمون إلى التشغيل محل الدراسة.

كما يلاحظ بأن تمثيل أبعاد المهارات من خلال المستويات المختلفة يمكن من معرفة توجه شبكة مهارات المؤسسة، وذلك مقارنة بالمستوى الأمثل المذكور سابقا.

إن هذه الكيفية في التمثيل قد تسمح بمعرفة واقع مهارات المؤسسة، من خلال الفوارق الملاحظة. وذلك من خلال ملاحظة سحابة النقاط الممثلة للقيم المرجحة للأبعاد الجزئية على أن القيم الأولية للأبعاد الجزئية يتم الحصول عليها باستخدام

بطاقة التقييم كما يوضحه الشكل رقم: بحيث كل مستوى لبعد جزئي تحدد له قيمة، ومجموعها يشكل قيمة البعد الجزئي.

أما عن كيفية حساب القيم المرجحة فيتم حسب المعادلة التالية:

$$\text{البعد المرجح الأول} = \frac{\text{ب}1 \times \text{ق}1 \times \text{ب}2 \times \text{ق}2 \times \text{ب}3 \times \text{ق}3}{\text{مجموع ق}_i}$$

بحيث:

ب1 تمثل قيمة البعد الجزئي الأول.

ب2 تمثل قيمة البعد الجزئي الثاني

ب3 تمثل البعد الجزئي الثالث.

أما ق1، ق2، ق3 فتمثل قيم الترجيح المقابلة للأبعاد الجزئية ب1، ب2، ب3 على الترتيب.

الشكل رقم: 65

بطاقة التقييم

الرمز:

المعارف النظرية:

معرفة من؟	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
معرفة لماذا ؟	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
معرفة ماذا ؟	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐

المعارف العملية:

تسيير الأنشطة	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
تسيير الأفراد	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
تسيير الموارد	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐

المعارف السلوكية:

تسيير علاقات العمل	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
تسيير مشاكل العمل	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐
تسيير المعلومات	م01 ☐	م02 ☐	م03 ☐	م04 ☐	م05 ☐

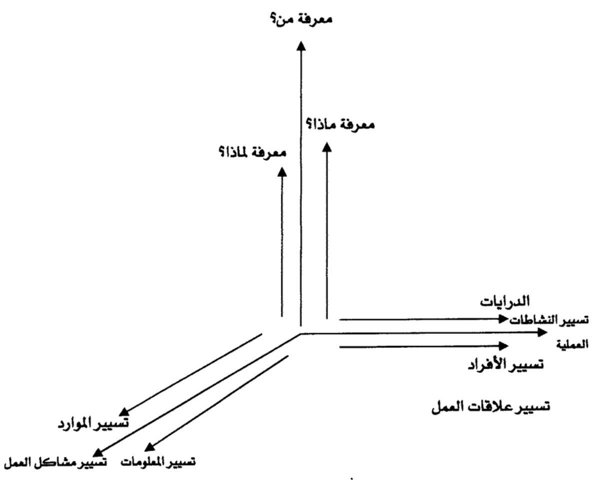
إن المستويات المختلفة(م1، م2......) تتحدد بقيم معينة، إذ يمكن أن تكون عشرون أو مئة أو غير ذلك حسب المؤسسات.

كما تجدر الإشارة بأن تحديد المستويات بخمسة، لا يعني أن الأمر يكون إلزاميا في كل مرة، بل يمكننا أن نجد بعض المهارات أو أحد مكوناتها قد لا تتطلب أكثر من مستويين أو ثلاث....الخ.

غير أن الملاحظة الأساسية تتمثل في أن التمثيل السابق يستعمل عندما نكون بصدد التعامل مع مجموع المؤسسة، إذ أن التعامل مع التشغيل الخاص يستدعي إجراء تغيرا في المحاور الجزئية، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم: 66

الأبعاد الرئيسية و الجزئية لمهارات للمسيرين



بالنسبة للمحور الخاص بالمعارف النظرية فالمفهوم العام لا يتغير فتبقى لكل تشغيل خاص الأبعاد الجزئية: لماذا؟، ماذا؟، من ؟.

أما عن الدرايات العملية فتصبح أبعادها تتمثل في تسيير النشاطات والتي ترتكز على البحث عن تحقيق متطلبات الزبائن التلقائية والمجدولة في الزمن، وأما تسيير الأفراد فيتعلق بالعمل على إرضاء الزبائن عن طريق الأفراد، أما تسيير الموارد فيخص كيفية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية........الخ

وأخيرا المحور الثالث الممثل للدرايات السلوكية، فيتشكل بدوره من ثلاث أبعاد جزئية: تسيير علاقات العمل، تسيير مشاكل العمل وتسير المعلومات.

3- 3 الراسم المهراتي

المكون الآخر لسكانير المهارات هو الراسم المهاراتي، وقد تم تبني فكرة هذه الأداة من تخصصين مختلفين هما العلوم الطبية والتسويق وهو ماسنوضحه في النقطتين المواليتين:

- **العلوم الطبية:** يعد جهاز راسم الذبذبات المهبطي أحد الأجهزة المهمة التي يعتمد عليها في تحديد الاختلال على مستوى احد أهم الأجهزة في الجسم البشري ألا وهي القلب، إذ أن الرسم المعياري متوفر وبالتالي يتم بعد إخضاع الشخص إلى القياس يمكن مطابقة الرسم المتحصل عليه مع الرسم المعياري،وبالتالي يمكننا تحديد الاختلالات، ومن ثمة تحديد حجم وخطورة المرض.و لعل أهمية المهارات في المؤسسة تجعلنا نحاول إسقاط مبدأ عمل هذا الجهاز على دراسة المهارات.

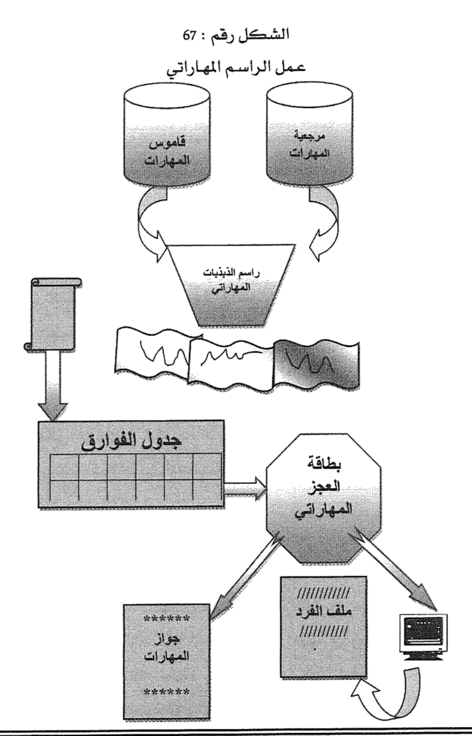
- **التسويق:** من بين أهم محاور الدراسات التسويقية نجد دراسة السوق، والتي من خلالها يتمكن رجل التسويق الحصول على المعلومات الضرورية لبناء السياسات والاستراتجيات التسويقية، وفي هذا الإطار يعد سلم likert وسلم os good احد أهم الطرق المستخدمة في تحديد الفوارق وهو ما يكمل الفكرة المستقاة من النقطة السابقة كما يتضح بأن فكرة الراسم المهاراتي تستند إلى العلوم الطبية، أما عن الشكل فقد تم استنباطه من الدراسات التسويقية.

كما تجدر الإشارة إلى أن راسم الذبذبات المهاراتي يعتمد أساسا على قائمة المهارات الأساسية التي توفرها له مرجعيات المهارات او قاموس المهارات في حالة وجوده، بالإضافة إلى سلم التقييم الذي توفره أيضا مرجعية المهارات.

فبداية يمكن تصور الراسم المهارتي كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم : 67

عمل الراسم المهاراتي



إن التعامل مع الراسم المهراتي يدعم بأداتين مهمتين في الدراسات المالية والمحاسبية، ألا وهما تحليل الفورارق وعتبة المردودية:

أ- تحليل الفوارق

بداية يمكننا أن **نعرف الفارق** بأنه: الفرق بين القيم المحققة للمعطيات المدروسة والقيم المرجعية للمعطيات ذاتها.[1] وبالإسقاط على المهارات يصبح الفارق معبر عنه بالفرق بين المهارات المنجزة والمعيارية. وبذلك نكون بصدد العودة إلى مفهوم الاختلال المهاراتي الذي سبق وأن اشرنا إليه.

الفارق المهاراتي= المهارات المطلوبة _المهارات المنجزة

ولعل العودة إلى تحليل الفوارق في المجال المالي تجعلنا نسترجع الحديث حول أن الفارق يمكن تحليله إلى فوارق جزئية، الأمر الذي يمكننا من تحديد الجهة المسؤولة عن نتيجة الفارق.

فارق الدرايات النظرية = الدرايات المطلوبة _ الدرايات النظرية المنجزة

فارق الدرايات العملية = الدرايات النظرية المطلوبة _ الدرايات النظرية المنجزة

فارق الدرايات السلوكية = الدرايات السلوكية المطلوبة _ الدرايات السلوكية المنجزة

الفارق المهاراتي= فارق الدرايات النظرية + فارق الدرايات العملية + فارق الدرايات السلوكية

1*Claude Alazard et Sabine Sépari: Contrôle de gestion "manuel et applications», Ed DUNOD, Paris2007, p483*

إن تحليل الفوارق يمكن من تحديد جملة من النقائص التي تخص المهارات[1]:

- **المهارات اليتيمة:** و هي المهارات الحقيقية التي يملكها إلا القلة من الأفراد داخل المؤسسة، وهي لا تشكل جزءا من نتائج جرد المهارات الضرورية.
- **المهارات الغائبة:** وهي المهارات الضرورية للقيام بتشغيل معين، لكن لا أحد يملكها.
- **المهارات المتقادمة:** إما نتيجة لإستراتجية المؤسسة، أو لتطور محتوى
- **المهارات غير المستخدمة:** وهي المهارات غير المستخدمة من طرف المؤسسة في الوقت الحاضر، إلا انه وفي حالة ما إذا كانت هذه المهارات في مركز القدرات الاحترافية للفرد فالخطر يكمن في عدم تعبئة الفرد.

ب- **عتبة المردودية المهاراتية**

تعرف عتبة المردودية بشكل عام بأنها: رقم الأعمال الذي عنده تغطي المؤسسة كامل تكاليفها سواء الثابتة أو المتغيرة وعليه تحقق نتيجة معدومة[2].

والتي يعبر عنها بالعلاقة الرياضية التالية:

$$S^*= \frac{CF \times CA}{MCV}$$

أو

$$S^*= \frac{CF}{t}$$

أما بالنسبة لمجال تسيير المهارات فيمكن أن تعتبر بأنها تلك النقطة التي يمكن أن يعتبر عندها الفرد ذو أداء مقبول، أي مستوى مهاراته يسمح له بالقيام بالمهام الموكلة إليه.

كما يمكن أن نقترح تطوير العلاقة السابقة بالشكل التالي:

1-Benjamin Chaminade : RH § compétences dans une démarche Qualité , Ed AFNOR, Paris,2005 , pp282_283.

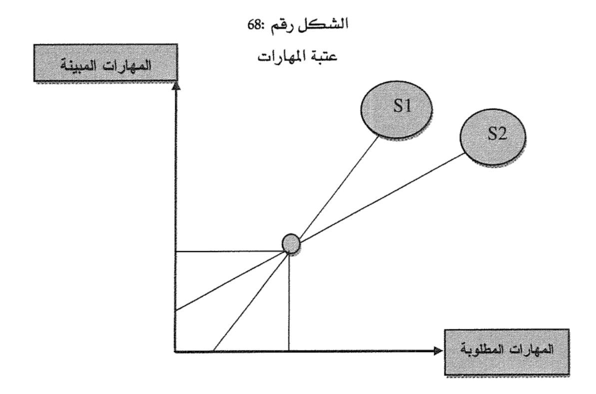
2 -Claude Alazard et Sabine Sépari: op cit,P224.

$$\text{عتبة المهارات} = \frac{\text{المهارات المنجزة}}{\text{المهارات المطلوبة}}$$

وعن التمثيل البياني فيمكن أن يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم :68

عتبة المهارات



بالنسبة لعتبة المهارات فالنتيجة المحققة تعبر عن المستوى الذي يكون فيه مستوى مهارات الفرد قابلة للتطبيق، وهي النتيجة التي تقابل التواجد على خانة التردد في مصفوفة المهارات .

4- جواز المهارات :

إن المنطق الذي فرضته المهارات أدى إلى ظهور المسار الاحترافي للأفراد بدل المسار المهني أو الوظيفي، كون مهارات الفرد ليست فقط نتيجة المسار الذي ينجزه داخل المؤسسة، أي تلك الأنشطة والمهام التي يؤديها داخل المؤسسة، بل يتعداه إلى مجموع المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد في كل المنظمات التي انتمى او ينتمي إليها.

ولعل أهمية هذا الرصيد من المهارات دفعت بالأفراد إلى البحث على تخطيط مسارهم الاحترافي، ولعل ضرورة تثمين هذه المعارف من طرف المؤسسات دفعت بها إلى إلزامية تسيرها.

ومن أجل دعم كل من المؤسسة والأفراد، على حد سواء من التثمين الفوري لكل الأدوار، المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد، ارتأينا دعم نموذج المهارات الافتراضية بأداة جواز المهارات. وقد استمدت هذه الفكرة من المشروع الأوربي Leonardo.D.

4- 1 مفهوم جواز المهارات

يعرف جواز المهارات بشكل عام بأنه: جواز التكوين والذي يتكون أساسا من ببيان للسيرة الذاتية مؤشر من طرف رب العمل ويقع تحت مسؤولية الفرد، كما يحتوي هذا الدفتر على المعارف، المهارات والمواقف المهنية للفرد.[1]

إلا أننا نقترح عدم ربط جواز المهارات بالعمليات التكوينية فحسب، وتوسيعه ليشمل جميع الأنشطة الممارسة من طرف الأفراد. إلا أن الميزة التي يضيفها المشروع الأوروبي هي تعميم هذا الجواز مما يسمح طبعا بالاستفادة من مزايا التجانس في العملية التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية.

4- 2 مكونات جواز المهارات:

يتكون جواز المهارات أساسا من ثلاث مجموعات من المعلومات والتي نوردها بالشكل التالي هي:

- معلومات شخصية و المتمثلة في :
  - الاسم و اللقب
  - الحالة العائلية
  - السن
- معلومات معرفية ويقصد بها :
  - الشهادات المتحصل عليها
- معلومات احترافية وتتشكل من :

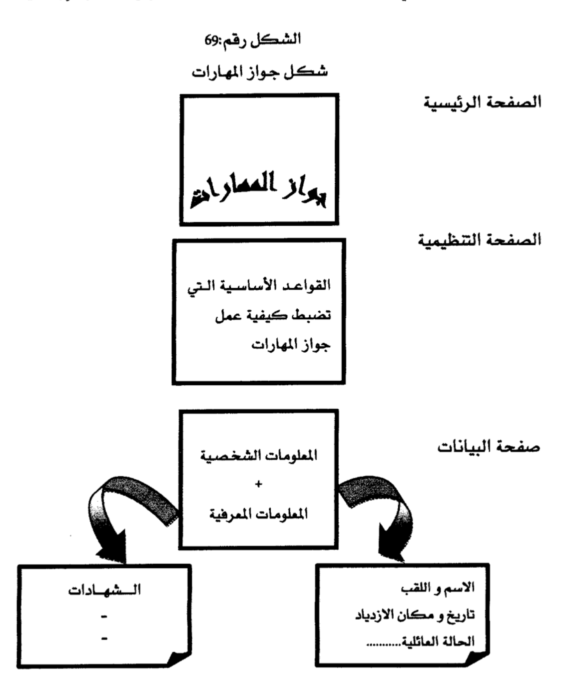
1Philippe Bernier et Annabelle Grésillon: op cit , p139.

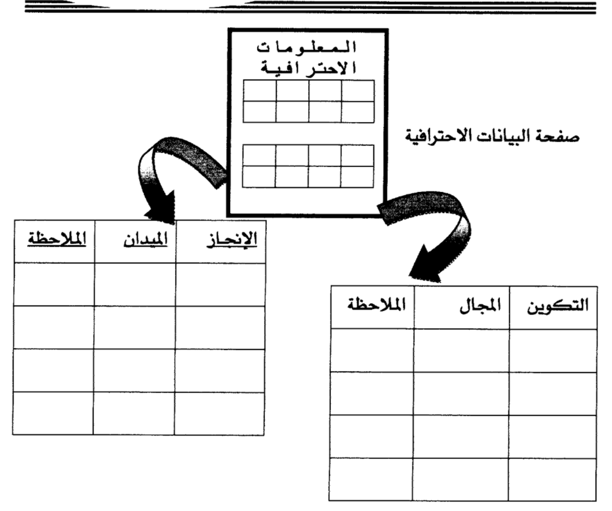
➢ مجموع العمليات التكوينية التي قام بها الفرد قبل وبعد التحاقه بالمؤسسة، وهي تسجل ضمن الصفحات المخصصة لها بالجواز من طرف مسئول الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأشيرة هذا الأخير.

➢الإنجازات التي حققها الفرد، ويتعلق الأمر بالأفكار والأعمال الإبداعية.

الشكل رقم:69

شكل جواز المهارات





الإنجاز	الميدان	الملاحظة

التكوين	المجال	الملاحظة

وما ينبغي الإشارة إليه هو أن القواعد الأساسية لسير جواز المهارات تحدد من طرف المؤسسة محل الدراسة، إلا أن تعميمه يتطلب إعادة النظر في هذه القواعد وصياغتها على مستوى القطاع.

5- مخرجات سكانير المهارات

تتمثل مخرجات سكانير المهارات في مجموعة الوثائق النهائية التي تقدمها كل أداة من الأدوات التي تكونه، فمصفوفة المهارات تقدم لنا وثيقة على شكل مصفوفة والتي سبق وأن حدد شكلها، أما الراسم المهارتي فالوثيقة التي يقدمها تتمثل في المخطط الذي يبين الفوارق في المهارات.

أما عن الوثيقة الأخرى والتي يقوم ببنائها مسؤول الموارد البشرية فهي الخارطة الاحترافية، والتي تعد بناءا على نتائج المخرجات السابقة.

5 - 1 الخارطة الاحترافية

إن التطورات المرتبطة بالتسيير على أساس الفردنة، تطور التعقيد وعدم التأكد، تطور مفهوم المهارات وتطور أجيال الانترنيت كلها عوامل أدت إلى ضرورة التفكير ليس في هندسة البرمجة فحسب بل إلى هندسة الإبحار، هذا النمط التفكيري الجديد يعتمد على المسار الاحترافي، والذي يمكن أن يعد بنفس الكيفية التي يبنى بها المسار المتعلق بالمسار البحري أو الجوي، إلا أننا نؤكد على أن الأمر هنا يتعلق بالمماثلة[1].فمخطط الطيران لقائد الطائرة هو عبارة عن عقد التزام حول مسار بين كل من قائد الطائرة ومصالح الطيران المدني للمجالات الجوية التي يرغب في عبورها، إذ يحتوي على المعلومات، التوجيهات الخاصة بمستوى السرعة، الاحتياطي من الوقود والمسافة التي يجب احترامها[2]. بينما الإبحار الاحترافي هو تلك المحطات التكوينية المتفاوض عليها بين مسيري الموارد البشرية والأفراد، كما يجب أن نشير إلى أن هذه المحطات يمكن أن تكون إجبارية أو اختيارية.

والجدول الموالي يبين الاختلافات بين كل من الإبحار الاحترافي والإبحار العادي:

1- G. le Boterf :Repenser la Compétence pour dépasser les idées reçues 15 propositions, Éd d'organisation, Paris2008,p127.

2 -G. le Boterf :PROFESSIONNALISER, le modèle de la navigation professionnelle, Éd d'organisation, Paris2007, p128.

الجدول رقم:

مقارنة بين الإبحار الاحترافي و الإبحار العادي

الإبحار العادي	الإبحار الاحترافي
وجهة يجب بلوغها	مرجعيات معرفية قدرات موارد و مرجعيات لوضعيات مهنية يجب تسييرها
نقطة بداية	موازنة أولية للتموقع
الإذن بالإقلاع	إمضاء عقد مشروع المسار
الريان	الشخص يلتزم بمسار احترافي : المتعلم
موجة الاتصال	لغة مشتركة حول المهارات
الرقابة الأرضية ATC	التسيير بالمرافقة
فضاء الإبحار	فضاء الاحترافية
خارطة الإبحار	خارطة و أطلس الفرص الاحترافية
الرادار و تقنيات الإبحار	الملاحظة واليقظة على مرجعيات وانجاز المسارات الاحترافية
مخطط الطريق	خارطة برامج المهارات
نقاط دورية	التقييم الدوري لانجاز الأهداف والمسارات
أهداف المرحلة و محدداتها	أهداف جزئية لمسارات الاحترافية
المحطات	وضعيات الاحترافية ووضعيات التكوين
مخطط الطيران	مشروع المسارات الاحترافية
اتجاهات الطيران المعيارية	تجزئة المسارات المشابهة والتطورات الإجبارية بدلالة الأساسيات.
إعداد دفتر القيادة ودفتر الطريق	إعداد حافظة المهارات الاحترافية
الشروط المناخية وقواعد الإبحار	الشكل الموجه لمحيط المهارات

تشريعواتفاقيات القانونية للإبحار	

المصدر: *G. le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences ,Ed d'organisation, Paris 2006,p589.*

كما سبق و أن اشرنا فإن مشروع الاحترافية في المؤسسة يتم التفاوض عليه بين كل من الفرد ومسئوليه المباشرين وبإشراف من إدارة الموارد البشرية، بحيث يحتوي المشروع المتفاوض عليه على النقاط التالية[1]:

- التذكير بدارئة الاحترافية وسبب تواجدها.
- الزمن اللازم لعبور المسار للدارئة.
- أهم وضعيات التعلم المختارة ومساهمتها في بناء المسار الاحترافي.
- التزامات المؤسسة في انجاز المسار الاحترافي والمتمثلة في المرافقة، توفير الوقت فرص التعلم، التعيين.
- التزامات الفرد المعني في انجاز المسار، التكوين، الزمن والجاهزية.
- كيفيات التقييم و الاعتراف.
- فترات و كيفيات المراجعة والتحسين.

مخطط الخارطة الاحترافية[2]

إن ثراء المسار الاحترافي مرتبط بمستوى المرجعيات الموضوعة تحت تصرف الاحترافي، كما يجب الحرص على العمل بأن يكون عبور المسار عبورا لشبكة من الفرص، لأنه وفي النهاية، المسار ليس إلا الكيفية التي تمكن الأفراد من تطوير وتراكم الخبرات[3].

مكونات الخارطة الاحترافية

- الدارئة الاحترافية

1 G . le Boterf :PROFESSIONNALISER, le modèle de la navigation professionnelle, op cit,p128.

2G Le Boterf: Ingénierie e et navigation professionnelle, Éd d'organisation ,Paris 2000,p205.

2G le Boterf: compétence et évaluation des compétences, Ed d'organisation,5é edition,Paris2007 , p158.

3 G.le Boterf: compétence et navigation professionnelle, op cit,,p205.

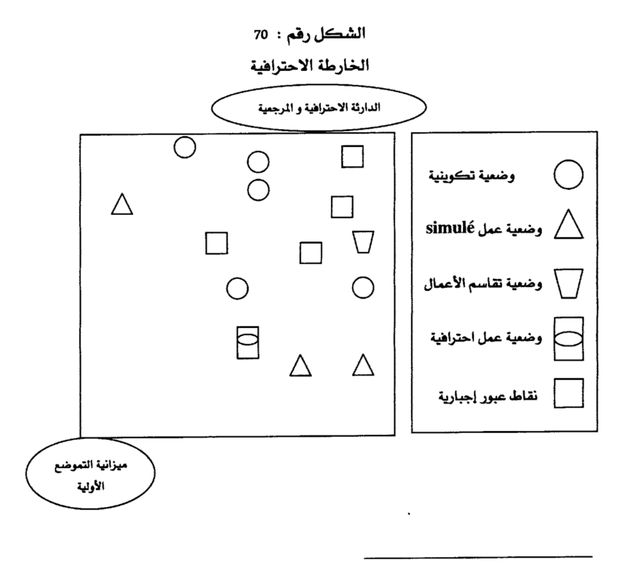
- ميزانيات التموضع
- مخطط الطريق متفاوض عليه
- دفتر الطريق
- الشكل الموجه لمحيط المهارات

من بين أهم المراحل ضمن المسار الاحترافي نجد مرحلة الانطلاق، كون كل المراحل الأخرى تبنى على كيفية الانطلاق التي تتحدد فيها : تقديرات المهارات الحالية للفرد والفوارق المحتملة مع الخارطة المتبعة[1].

و بالنسبة لـ *G. le boterf* فالخارطة الاحترافية يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم : 70

الخارطة الاحترافية



1-Idem.

المصدر: *G.Le Boterf : Professionnaliser «le modèle de la navigation professionnelle, op cit, p127.*

من بين أهم المراحل ضمن المسار الاحترافي نجد مرحلة الانطلاق و الدارئة الاحترافية.

فمرحلة الانطلاق تكمن أهميتها في كون كل المراحل الأخرى تبنى على كيفية الانطلاق، والتي تتحدد فيها تقديرات المهارات الحالية للفرد والفوارق المحتملة مع الخارطة المتبعة[1].

أما عن الدارئة الاحترافية والتي تعرف بأنها: مجموعة الأهداف التي يرجى بلوغها تبعا لمسار معين، كما أنها مؤشر يحدد الاتجاه الذي يجب إتباعه لكي يتمكن كل فرد من تطوير مهاراته[2].

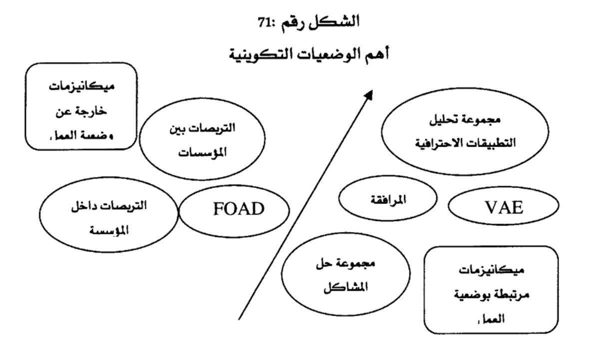
فالدارئة الاحترافية إذن هي وجهة الاحترافي، والوصول إليها يعني المرور بمجموعة من المراحل بشكل مستمر أو متقطع، بمعنى أن التوقف المؤقت أمر ممكن، وهو ناتج عن تغيرات محيط الفرد، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الفرد يتبع طريقة تحقيق الأهداف الوسيطة، والتي تعبر عن وضعيات تعلم تحدد أفاقها حسب الظروف[3].

أما عن الوضعيات التكوينية التي يمكن أن يمر بها الفرد، فيمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وهو ما يلخصه الشكل الموالي :

1G le Boterf: compétence et navigation professionnelle, Éd d'organisation ,Paris 2000,p205.
2 G.le Boterf: Ingénierie et évaluation de compétences ,Ed d'organisation, Paris2007 ,p160.
3G . le Boterf :PROFESSIONNALISER " le modèle de la navigation professionnelle ", op cit,p131.

الشكل رقم :71

أهم الوضعيات التكوينية



المصدر: *Patrick conjard et Bernard Devin :La professionnalisation « acquérir et transmettre des compétences »Ed ANACT Paris, 2007,p95*

أن عرض فرص التكوين الاحترافي لا يجب النظر إليه كبرنامج، لكن يجب النظر إليه كخارطة تشكل مجال للاحترافية، والذي يضم المسارات التي يمكن رسمها وإتباعها، كما أن انجاز مسار احترافي يعني المرور بمجموعة من فرص التعلم في وضعيات مختلفة ومختارة داخل عرض عام لفرص الاحتراف، ويمكن تجميع فرص التعلم في ثلاث مجموعات وهي[1]:

- **النوع الأول** ويتمثل في وضعيات التكوين.
- **النوع الثاني** ويتمثل في نماذج تكوينية لكن ليس بالمفهوم التقليدي.
- **النوع الثالث** ويضم وضعيات نشاط أو وضعيات اجتماعية الغاية منها ليست التكوين.

1 .*le Boterf: Ingénierie et évaluation de compétences, op cit ,p166.*

ملاحظة تمثل VAE validation des acquis de l'expériences

المطلب الثالث : العناصر المكملة

1- الصورة الاجتماعية للمؤسسة

تعرف الصورة الاجتماعية للمؤسسة: بأنها مجموعة التمثيلات الذهنية، الاعتقادات والمعارف التي تتشكل عن المؤسسة، سواء من الأفراد أو الهيئات المشكلة لمحيط المؤسسة أو التي تتواجد داخلها[1].

أما عن تمثيل هذه الصورة فتوجد الكثير من النسب المستخدمة وسنقتصر في بحثنا هذا على ذكر بعضها :

أ- قائمة النسب المبينة للصورة الاجتماعية للمؤسسة:

✓ **النسب الهيكلية**

- معدل الأعمار=مجموع أعمار الأفراد / مجموع الأفراد
- معدل الهرم =عدد الأفراد بـ x على نهاية الخدمة / متوسط مجموع الأفراد
- معدل التاطير= عدد الأفراد المؤطرين / متوسط مجموع الأفراد

✓ **معدلات المغادرة**

- معدل المغادرة= عدد الأفراد المغادرين / متوسط مجموع الأفراد
- معدل الدوران = عدد الأفراد المغادرين + عدد الأفراد الملتحقين/ متوسط مجموع الأفراد
- معدل البقاء= عدد الأفراد الباقون خلال فترة زمنية / عدد الأفراد الموظفين

✓ **معدلات التكوين**

- معدل الأفراد المكونين= عدد الأفراد المكونين/ عدد الأفراد
- نسبة الكثافة= عدد ساعات التكوين / عدد ساعات العمل النظرية
- نسبة التردد= عدد ساعات التكوين المنجزة / متوسط مجموع الأفراد

1Jacques Igalen et Christine Vicens :vers des restructurations socialement responsable, revue management §avenir ,N03 Janvier 2005,Paris,PP101_119.

2 - وحدة البرمجة اللغوية العصبية

تعتبر وحدة البرمجة اللغوية عنصرا مهما ضمن نموذج المهارات الافتراضية، فكما هو الحال بالنسبة لجماعة الكايزن في نموذج الإنتاج لشركة تويوتا، يقوم الفريق المكون لوحدة البرمجة اللغوية العصبية بمعالجة القضايا التي تتطلب إعادة البناء الذهني للأفراد، ومن بين أهم مجالات تدخل البرمجة اللغوية العصبية في مجال التسيير نذكر[1]:

- ✓ تحسين علاقة الأفراد بمسئوليهم.
- ✓ تمكين الأفراد من قبول الأفكار الجديدة.
- ✓ التحكم في تسيير الوقت.
- ✓ التمكن من تسيير الفريق أين التحفيز فيه غير متجانس.

أما عن تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية في مجال تسيير الموارد البشرية فيمكننا أن نذكر كمثال عن ذلك: موضوع التدريب[2]، والذي يعرف بأنه المرافقة المحدودة في الزمن للأفراد من طرف المدرب بهدف تطوير القدرات والدرايات العملية المرتبطة بغايات مهنية، كمساعدة الأفراد المتحصلين على مناصب جديدة على فهم رهانات المنصب وتحديد الأدوات المناسبة لذلك.

وفي هذا الإطار وإلى جانب التحليل التبادلي تعد البرمجة اللغوية العصبية طريقة جد مهمة في نمذجة سلوك الأفراد، حيث أن هذه البرمجة تفترض إمكانية إعادة برمجة العقل بغية الوصول إلى الوضعية المطلوبة أو المرضية[3].

1 -*Didier Boudineau et Nicole Catona : Manager avec la PNL, Ed organisation ,Paris 2 006, p08.*

2 - هي ترجمة للكلمة الانجليزية coaching

3- *D DuchanP et L Guery :La gestion des ressources humaines, Ed Nathan ,Paris20006 , p102*

المبحث الثالث

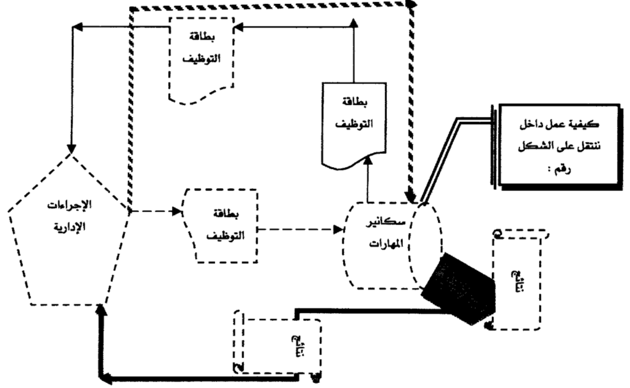
أنشطة تسيير الموارد البشرية على أساس سكانير المهارات

المطلب الأول: التوظيف باستخدام سكانير المهارات

يمكن تلخيص دور سكانير المهارات في عملية التوظيف في الشكل التالي:

الشكل رقم :72

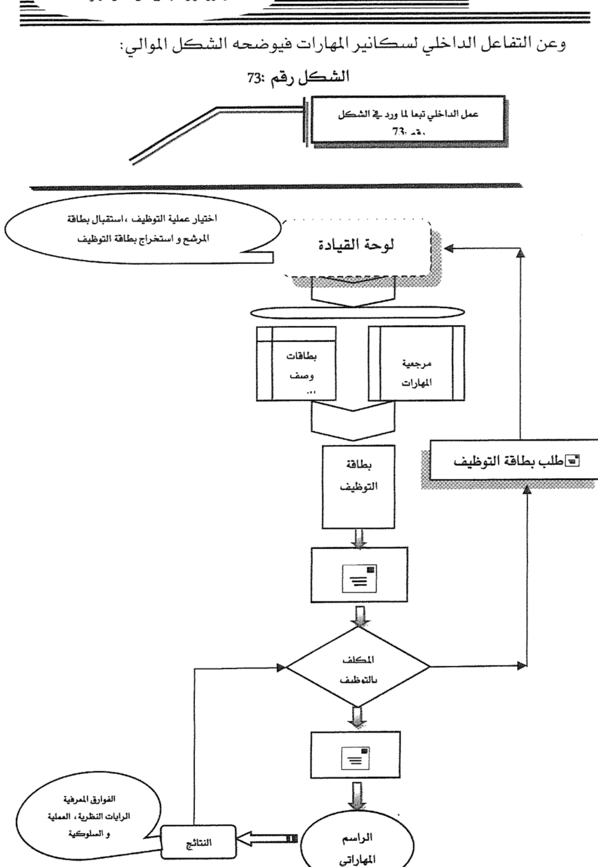
عملية التوظيف استنادا إلى نموذج المهارات الافتراضية



كما هو مبين في الشكل يقدم سكانير المهارات وثيقة أو بطاقة التوظيف إلى مسئولي الموارد البشرية والتي تحتوي على مجموع المعلومات المطلوب الحصول عليها على الشخص المترشح للتوظيف والتي ستشكل الأساس في العملية التقييمية ومن ثمة نتائج التوظيف.

وعن التفاعل الداخلي لسكانير المهارات فيوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم :73

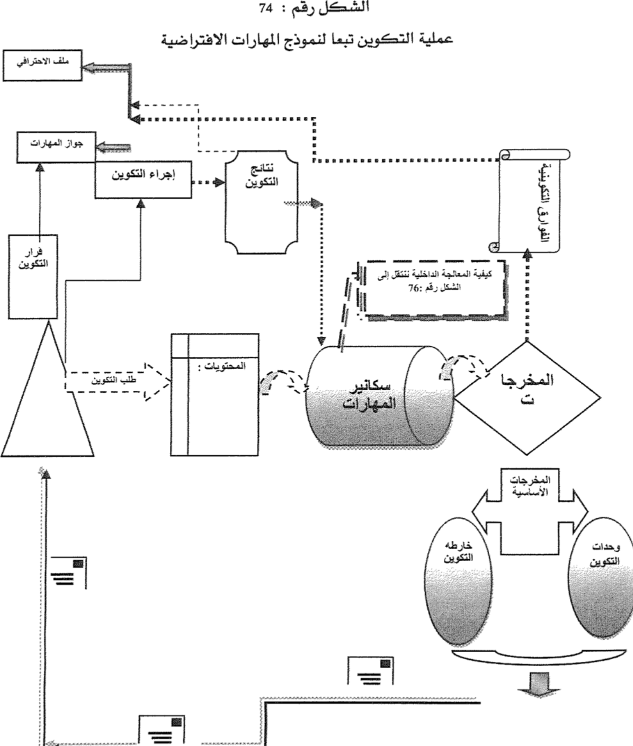


المطلب الثاني : التكوين باستخدام سكانير المهارات

سنحاول من خلال الشكل الموالي توضيح عملية التكوين تبعا لسكانير المهارات.

الشكل رقم : 74

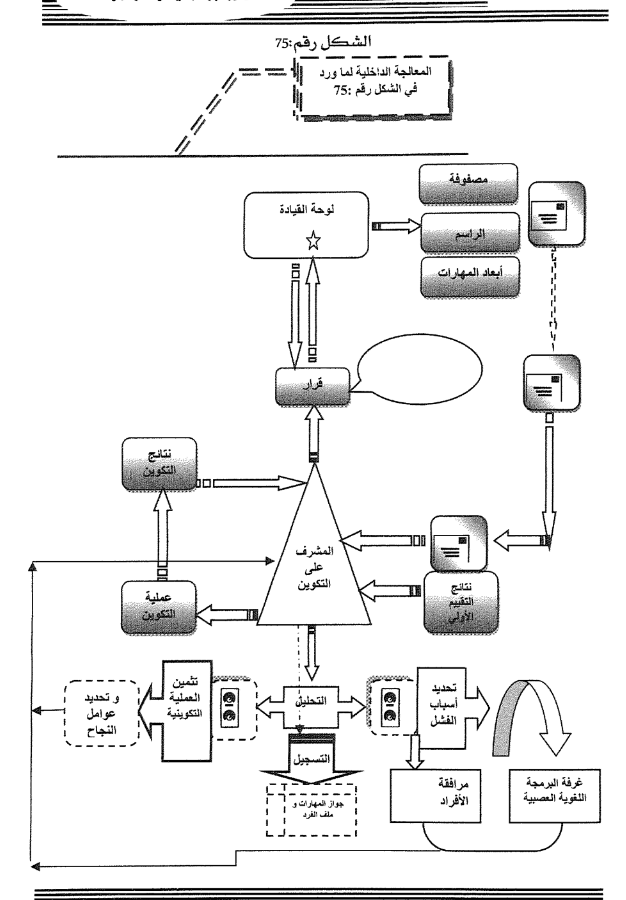
عملية التكوين تبعا لنموذج المهارات الافتراضية



يظهر من الشكل أعلاه بأن نقطة انطلاق العملية التكوينية تبدأ بطلب التكوين المقدم من الفرد الراغب في التكوين، وبناءا على المعطيات الواردة في هذا الأخير يقدم سكانير المهارات الخارطة الاحترافية(المخطط التكويني) المقترحة مرفقة بالوحدات التكوينية التي تم التفاوض عليها مع إدارة الموارد البشرية. ليسجل قرار التكوين على جواز المهارات وعلى ملف الفرد، لينتقل بعدها إلى إجراءات وعمليات التكوين، ثم تعود المعطيات الناتجة عن العملية التكوينية للسكانير مرة أخرى لتحدد النتائج وتسجل على الجواز المهاراتي وملف الفرد، وتحديد فعالية المخطط المقترح.

أما فيما يخص التفاعل الداخلي للسكانير مع مدخلات العملية التكوينية فيمثله الشكل الموالي:

الشكل رقم:75


المعالجة الداخلية لما ورد
في الشكل رقم :75
مصفوفة
لوحة القيادة
الراسم
أبعاد المهارات
قرار
نتائج
التكوين
المشرف
على
التكوين
نتائج
التقييم
الأولي
عملية
التكوين
و تحديد
عوامل
النجاح
تثمين
العملية
التكوينية
التحليل
تحديد
أسباب
الفشل
التسجيل
جواز المهارات و
ملف الفرد
مرافقة
الأفراد
غرفة البرمجة
اللغوية العصبية

المطلب الثالث: التقييم باستخدام سكانير المهارات

إن ما يتميز به نموذج المهارات الافتراضية هو إمكانية التقييم على ثلاث مستويات: المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي، ولعل الفكرة الإضافية في هذا المجال هو التقييم الجماعي والتقييم التنظيمي، أي تقييم شبكة المهارات الجماعية والتنظيمية، إذ أن مهارات المؤسسة ما هي في النهاية إلا شبكة من العلاقات القائمة بين مهارات الأفراد، وفي هذا الإطار تمكننا أبعاد المهارات من إيجاد الوضعية أو التمثيل البياني لشبكة المهارات في نقطة زمنية معينة ومقارنتها بالوضعية التوازنية أو المعيارية، أي وضعية الشبكة تبعا للمهارات المطلوبة. وبالتالي تحديد المواطن التي يظهر فيها العجز المهارتي.

الشكل رقم: 76

التقييم تبعا لنموذج المهارات الافتراضية

F R

مرجعية المهارات

مم

بطاقة التقييم

بطاقة التقييم

DOP ؟ DST

أبعاد المهارات

جدول المعطيات

حساب المتوسطات الحسابية

تمثيل ابعاد المهارات

مسار التطور ألاحترافي

جدول المعطيات

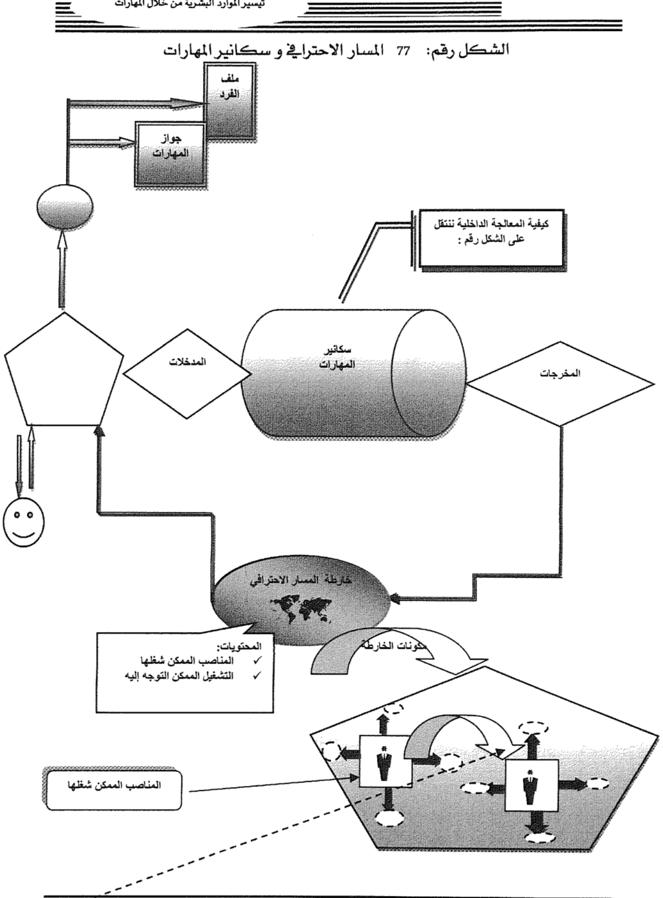
التمثيل على شكل شبكة العنكبوت

المطلب الرابع : المسار الاحترافي باستخدام سكانير المهارات

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح علاقة سكانير المهارات بنشاط المسار الاحترافي، إذ أن المعلومات المتوفرة حول مهارات الفرد، وخاصة تلك المتعلقة بنتائج العملية التقييمة التي خضع لها الفرد سواء تلك المعتمدة من طرف المؤسسة أو التي تمت بطلب من الفرد، تمكننا من إنشاء خارطة المسار الاحترافي، وهي الوثيقة التي تحتوي على مجموع المناصب الممكن شغلها من طرف الفرد المعني، وذلك سواء تعلق الأمر بالمناصب المنتمية للتشغيل الذي ينتمي إليه الفرد أو المناصب المنتمية إلى أنواع التشغيل الأخرى بالمؤسسة التي يعمل بها:

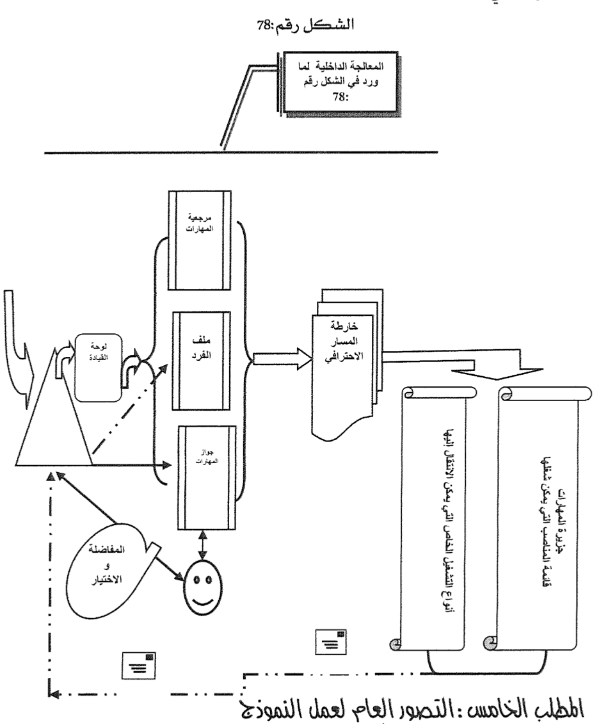
على أن توسيع الخارطة يبقى أمر جد ممكن في حالة توسيع نطاق تطبيق نموذج المهارات الافتراضية، أو على الأقل توسيع تطبيق مرجعيات المهارات وجواز المهارات، ويمكن تلخيص دور سكانير المهارات في القرارات المتعلقة بالمسار الاحترافي في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 77 المسار الاحترافي و سكانير المهارات



وعن المعالجة الداخلية للمعطيات المتعلقة بالمسار الاحترافي فيمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم:78

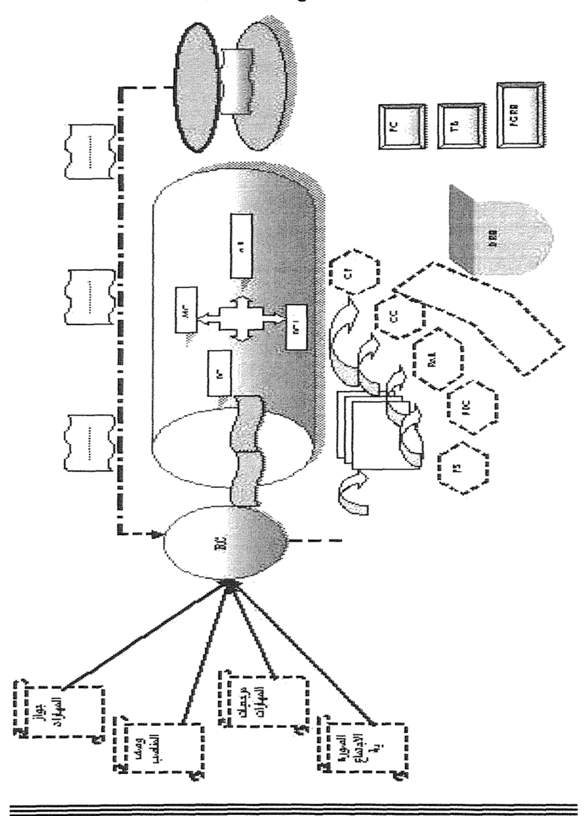


المطلب الخامس: التصور العام لعمل النموذج

بالنسبة لتصورنا لعمل النموذج فإننا سنقوم بعرضه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم : 79

مخطط عمل نموذج المهارات الافتراضية



مسئول سكانير المهارات

DC أبعاد المهارات

CP الخارطة الاحترافية

PC جواز المهارات

الراسم المهاراتي

CC الخارطة المهارات

TB لوحة القيادة

MC مصفوفة المهارات

RAE نتائج تحليل الفوارق

PS الوضعية الاستراتيجية

AE تحليل الفوارق

FDC بطاقة العجز المهاراتي

PGRH سياسات تسير الموارد البشرية

أهم ما يمكن استخلاصه من الفصل الثاني

يمكن تلخيص نتائج في النقاط التالية:

- ✓ نموذج المهارات الافتراضية نموذج يعتمد على ما يمكن ان نسميه الأفقية المعرفية، أي معارف الميادين الأخرى، المتمثلة أساسا في هذه المرحلة من بناء النموذج في: العلوم الطبية والتسويق.
- ✓ يشكل نموذج المهارات قاعدة مهمة في تطوير البرمجة اللغوية العصبية المطبقة في التسيير.
- ✓ يشكل جواز المهارات وثيقة بالغة الأهمية في تسيير الموارد البشرية، وبالأخص للأفراد كونه خلاصة للمسار الاحترافي.
- ✓ تمثل مصفوفة المهارات مرآة لواقع المهارات التي تمتلكها المؤسسة.
- ✓ بالنسبة لعتبة المهارات، فالنتيجة المحققة تعبر عن المستوى الذي يكون فيه مستوى مهارات الفرد قابل للتطبيق، وهي النتيجة التي تقابل التواجد على خانة التردد في مصفوفة المهارات.

المصادر والمراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

01	*Alain Charles Martinet et Ahmed Silem: Lexique de Gestion et de Management, Éd DUNOD, Paris2008.*
02	*Alain Labruffe : Management des compétences »construire votre référenciel » Ed AFNOR, Paris2005*
03	*Alain Labrufe : 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, Ed AFNOR, Paris2007.*
04	*Alain Labrufe :copétences relationnelles (du savoir etre au savoir fair),Ed AFNOR,Paris2005.*
05	*Alain MEIGNANT: Ressources humaines, déployer la stratégie, Ed. Liaison, France, 2000*
06	*Alain Mitrani et autres : Des compétences et des hommes, Ed ,d'organisation, Paris,1992.*
07	*Annick Cohen: toute la Fonction de Ressources Humaines, Ed DUNOD. Paris2006.*
08	*Annie Cornet et Philippe Warland: GRH et gestion de la diversité, Éd DUNOD, Paris,2008.*

09	*Benjamin Chaminade :RH §compétences dans une démarche qualité, Ed AFNOR, Paris2005.*
10	*Benjamin Chaminde : Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences « créé votre marque d'employeur »,Ed AFNOR, Paris2006.*
11	*Bernard lebelle :construire un tableau de bord pertinent sous Excel, Ed d'organisation ,Paris 2008.*
12	*Bernard Martory Daniel Crozet: gestion de ressources humaines pilotage sociale et performances , Ed .Dunod, France, 2001.*
13	*Bernard Turgeon: la pratique de management, Ed . macgraw hil montreal, (sans date).*
14	*Bruno Thiberge :La question des compétences sociales et relationnelles « points de vue de praticiens » Ed L'Harmattan, Paris,2007.*
15	*Chloé Ghillot Soulez: la gestion des Ressources Humaines ,2e édition ,Ed Gualino,Paris2009.*
16	*Christian Batal: La Gestion des Ressources Humaines dans Le secteur Publique, Tome 01 ,Ed. organisation, paris, 2000.*
17	*Christian Jouvenot et Michel Partier: Elaborer des référentiels de compétences, Ed ANACT, france2005*
18	*Christian Lhermie : Etude de Marche, Ed. Sirey, France 1991.*

19	*Christian Rochet: Diversification et Redéploiement de l'entreprise,Ed. organisation, France, 1981.*
20	*Claire Beyou: Manager les connaissances, Ed laisons Paris,2003.*
21	*Claire Beyou ,Manager les connaissances ,Ed Liaisons, Paris2003.*
22	*Claud Levy Leboyer : Evaluation des personnels quelles méthodes choisir ?, Ed. organisation, France, 1990 .*
23	*Claud Levy Leboyer : Le bilan de compétences, Ed. organisation, Paris2006.*
24	*Claude Levy le Boyer: la gestion des compétences ,Ed organisations ,Paris2002.*
25	*Claude Alazard et Sabine Sépari: Contrôle de gestion "manuel et applications», Ed DUNOD, Paris2007.*
26	*Claude Blanche allégre et anne elisabeth andréassian : Gestion des ressources humaines (valeur de immatériel),Ed de boeck bruxelle,2008.*
27	*Danniel Boix et Bernard Féminier :Manager d'équipe « le tableaux de bord facile »Ed d'organisations, Paris,2006.*
28	*Daniel Pematin: Gérer par les compétences ou comment Réussir Autrement , Ed management, Paris*
29	*Daniel Parmartin: La compétence au cœur de la GRH, Ed ems paris 2005.*

30	*David Autissier et Blandine Simon :Mesurer La Performance des Ressources Humaines ,Ed, Eyrolles, Paris,2009.*
31	*Debra M Amidon : innovation et management des connaissances, Ed. Organisation, paris, 2001*
32	*Didier Boudineau et Nicole Catona : Manager avec la PNL, Ed organisation ,Paris 2 006*
33	*Dominique foray : l'économie de le savoir, Ed. la découverte, paris 2000.*
34	
35	*Dominique Lamaute et autres ;De la supervision a la gestion des Ressources Humaines, Ed McGraw HILL, Canada,2004.*
36	*Fabienne Guerra :Pilotage Stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, Ed de boeck,bruxelles2007.*
37	*Férdérique Aléxandre Bailly :Comportement Humains et Management, Éd Pearson Education ,France2006.*
38	*Francois Geffroy et René Tijou: Le management des compétences dans les entreprises européennes » les différentes approches », Ed INSEP CONSULTING, Paris 2002.*
39	*G.Le Boterf: Ingénierie et évaluation des compétences, Ed d'organisation,5é edition,Paris2007.*

40	*G.Le Boterf: Construire les compétences individuelles et collectives "Agir et réussir avec compétence les réponses a 100 questions "Ed d'organisation, Paris2009.*
41	*G. Le Boterf : Ingénierie et Evaluation des Compétences, Ed. organisation Paris 2003.*
42	*G. le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, Ed d' Organisation, France, 2001.*
43	*G. le Boterf et autres: Comment manager la qualité de la formation, Éd. organisation, Paris.*
44	*G. Le Boterf: compétence et navigation professionnelle ,Ed organisation ,paris,2003.*
45	*G.R Tirry et S.F.Franklain: les principes de management, Ed . Gaëtan Morin, Canada, 1986.*
46	*G. Le Boterf:Repenser la compétence (pour dépasser les idées reçues :15propositions),Ed organisation, Paris2008.*
47	*Gary Hamel et C.K Prahalad: la conquête du futur ,Ed dunod ,Paris,1999.*
48	*Genevieve lacano: Gestion des ressources Humaines, Ed CASBAH ALGER,2004.*
49	*Gérad Donnadieu et Philippe denimal :classification et Qualification « de lévaluation des emplois a la gestion des compétences »,Ed liaisons,Paris1994.*
50	*Gérard Pavey: Dirigeants/Salariés «Les liaisons mensongères», Ed d'Organisation, France,2004.*

51	*Gilles Bressy et Christian Konkuyt : Economie d'entreprise, Ed DALLOZ, Paris, 2006*
52	*H.koontz et c.o 'Donnell: Management principes et méthodes de gestion, Ed. mc grow hill, Canada, 1980.*
53	*Herbert A. Simon: Administration et processus de décision, Ed économica, France, 1983*
54	*J.F Soutenain et P.Farcet :Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Berti Alger 2007.*
55	*Jacques Igalens et Partice Roussel : Méthode De Recherche En Gestion des Ressource Humaines ,Ed. Economica, paris, France, 1998.*
56	*Jean Brilman : Les meilleurs pratiques de management, Ed organisation, Paris, 2000.*
57	*jean claude Tarondeau: le management du savoir , Ed . puf, France, 1998.*
58	*Jean François Amadieu et Jacques Rejot: Gestion De ressources humaines et Relation Professionnelles , Ed. LITEC, France, 1996.*
59	*Jean Francois Amadieu et Loic Cadin : Compétence et Organisation Qualifiante,Ed. Economaica, Paris, 1996.*
60	*Jean Guy Millet :La compétence « Guide de formation »,Ed d'organisation, Paris2006.*
61	*Jean Marie Peretti : gestion des ressources humaines, Ed. Vuibert Paris,1998.*

62	*Jean Marie Peretti: Ressources humaines et gestion de personnel Ed. vuiber, Paris, 2002.*
63	*Jean Marie Peretti: Ressources humaines et gestion des personnes, Ed Vuibert Paris2007.*
64	*Jean Marie Peretti: : Ressources humaines (tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH ,réponses d'un spécialiste),Ed DUNOD, Paris2006.*
65	*Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujot : Le management des connaissances dans l'entreprise, Ed. organisation, Paris.*
66	*Jean Pier Helfer, jacques Orsoni et Michel Kalika : Management -Stratégie et Organisation, Ed. vuiber, Paris, 2000.*
67	*Jean pierre citeau: Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, Ed DALLOZ, Paris, 2002.*
68	*Jean Rene edigofer. Précis de gestion d entreprise , Ed NATHAN, Paris , 1996.*
69	*Jean Pierre Taieb: Dictionnaire des RH ,Ed DUNOD ,Paris 2007.*
70	*Jean Yves Prax : Le Manuel de knowledge management » mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur » Ed DUNOD, Paris 2007.*
71	*Laetitia Lethielleux:L'essentiel de la gestion des ressources humaines ,Ed, Gualino éditeur, Paris,2006.*

72	*Loic. Cadin et autres: gestion des ressources humaines ,Ed. dunod France, 1997.*
73	*Loic Cadin et Francis Guérin : la gestion des ressources humaines Ed. organsation, Paris, 1999.*
74	*Lou van Bernardonk: Management des compétences "évaluation, développement et gestion, Ed deboek ,Bruxelles,2004.*
75	*Luc Boyer :Management des Hommes» 'lhistorique ,les auteurs et les acteurs, les pratiques »,Ed d'organisation, Paris2006.*
76	*Luc Marsal: La détection des potentiels pour une gestion anticipée des ressources humaines et de carrières, Ed. esf, France, 1998.*
77	*Marie Dominique pujol et bruno chaouis: Ressources humaines, la boite à outils de l'entrepreneur, Ed .Organisation, Paris, 2000.*
78	*Mercel Laflamme: Le Management approche systémique "théorie et cas "Ed Gaétan morin,canada1981.*
79	*Michel Bouabel et Clivier : MANAGEOR, Ed ,DUNOD, Paris,2006.*
80	*Michel Nedzela: Introduction a la science de gestion "méthodes déterministes en recherché opérationnelle» Ed Presse de l'université de québec,Canada1984.*
81	*Patrick Gaulent et Marie Agnés Onarés :Pilotez vous Performances, Ed AFNOR, Paris,2008.*

82	*Patrick conjard et Bernard Devin :La professionnalisation « acquérir et transmettre des compétences »Ed ANACT ,France 2007.*
83	*Philippe Bernier et Annabelle Grésillon: La GPEC" construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »Ed DUNOD, Paris 2009.*
84	*Philippe Eray : précis de développement des compétences, Ed Laison, France ,1999.*
85	*Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance, Ed organisation, Paris, 2000.*
86	*Phlipe Kotler et autres: Marketing management, Ed Pearson Education ,France,2006.*
87	*Raymond alain thiétart et autres :méthodes de recherches en management, Ed DUNOD, Paris1999.*
88	*Sage Panczuk et Sébastien Point : Enjeux et outils du marketing RH, Éd d'organisation , Paris2008.*
89	*Samuel. C. certo :Modern Management « diversity,quality,ethics,and the global environment »Ed Prentice Hall, New JERSEY,USA ,1994.*
90	*Sylvie Guerrero: les outils de RH " les savoir faire essentiels en GRH", Ed DUNOD, Paris2004*
91	*Serge Blanchard: Quand les RH construisent la croissance ,Ed d'organisation France,2005.*

92	*Steven albert and keith bradly : anagig knowledge (experts ,agencies and organizations),Cambridge university press 1997.*
93	*Trevor Boutall: Compétences managériales (le guide), Ed. DEMOS, Paris2001*
94	*Valérie Marbach : Evaluation et Rémunérer les Compétences ,Ed organisations, paris, 1999.*
95	*Yves Emeryet et François Gonin: Dynamiser les Ressources Humaines (une approche intégrer pour les services publique et entreprises priver compatible avec les norme de qualité), Ed. press polytechnique, suisse, 1999.*
96	*Yves Frederic Livian: Comment mener une réorganisation (la conduite du changement dans l'entreprise),Ed. Ed. dunod, France, 1978*

الدوريات

01	*Michel Trembaly et Bruno Sire :" Rémunérer les compétences plutôt que les l'activité», revue française de gestion , , N: 126,1999 paris.*
02	*Guy le Boterf : "La Gestion Des Compétences Rattrapée Par Les Ages ",Actualité de formation Permanente N : 181, novembre –décembre 2002, centre info, paris.*
03	*Richard walther" Une Formation Du Cési Au Service de L'économie Algérienne " actualité de la formation permanente, N : 181 novembre - décembre, 2002 centre*

	info, paris.
04	*Fréderic wather" La Formation découpée en modules de Compétences" Actualité de La formation permanente, N : 170, centre info, paris, 2001.*
05	*Thomas Durand:"L'alchimie de la compétence", revue française de gestion, N: 127, janvier-février, 2000, paris.*
06	*Patrick Gilbert : La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspictive),Revue française de gestion, N:124,Juin-Juiellet, 1999,Paris.*
07	*I.M.Barbaux:"Un Petit Passeport Qui a fait de Chemin», Actualité de la formation permanente, N:177,Mars-Avril,2002, centre.info,paris.*
08	*Jacques Igalen et Christine Vicens :vers des restructurations socialement responsable, revue management §avenir ,N03 Janvier 2005,Paris.*

الموسوعات

Encyclopédie des ressources Humaines, Ed vuiber,Paris2006.	01

الملاحق

جدول بأهم المصطلحات الواردة في الكتاب

العربية	الفرنسية
المعارف الباطنة	*les connaissances implicite*
المعارف الخفية	*les connaissances Tacite*
المهارات	*Les Compétences*
الاعتقادات	*Les croyances*
الحركية	*La mobilité*
الرسملة	*capitalisation*
نظرية التدخل	*la théorie de l'intervention*
التعنية	*L'implication*
القابلية للتشغيل	*Employabilité*
نظام القيم	*Système de valeurs*
الإنصاف	*L équité*

L'éthiques	الأخلاق
L'approche métier	المقاربة المرتكزة على المهنة
Le passeport des compétences	جواز المهارات
Emploi type	التشغيل الخاص
La reconnaissance	الاعتراف
La relève	الخلافة
Infogrammes	شبكة العلاقات
management jardinier	التسيير البستاني
competency based pay	رواتب المهارات
La navigation professional	الإبحار الاحترافي
La professionnalisation	*الاحترافية*

د. اسماعيل حجازي - أ معاليم سعاد

تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات

دار أسامة للنشر والتوزيع



ISBN 978-9957-22-517-9





للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

هاتف: 00962 6 5658253 / 00962 6 5658252

فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب: 141781

البريد الإلكتروني: darosama@orange.jo

الموقع الإلكتروني: www.darosama.net